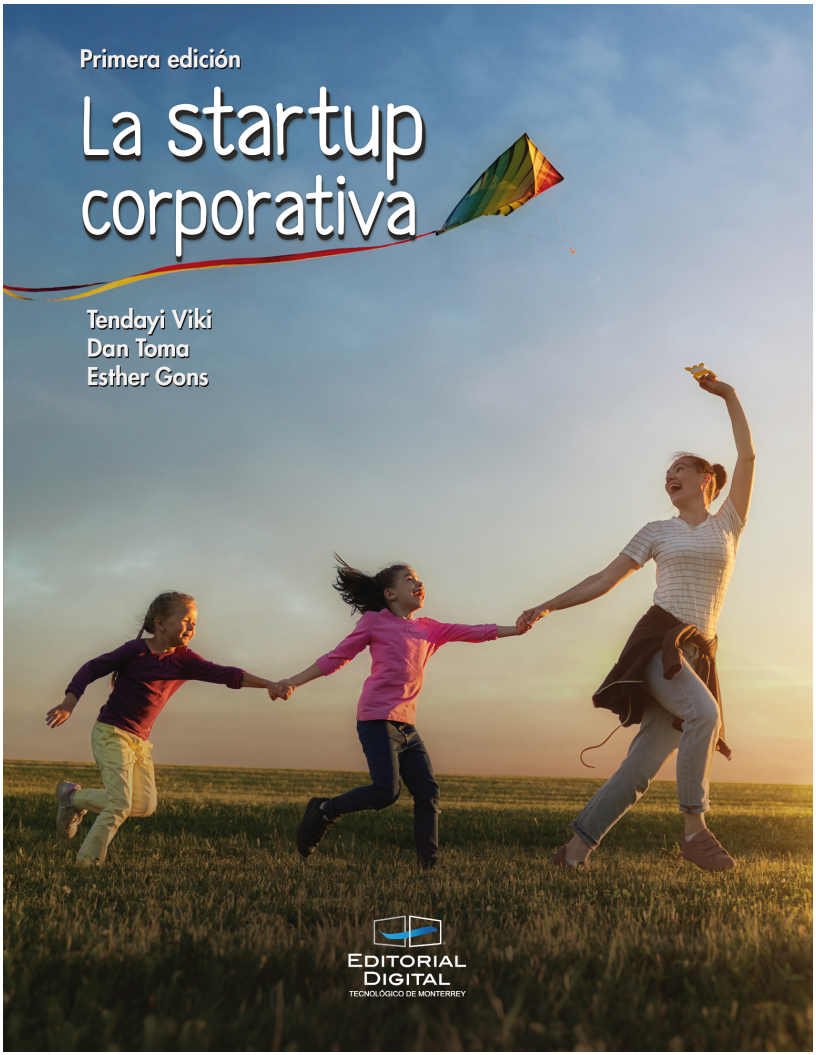


©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Primera edición
De venta en: Amazon Kindle, Apple Books, Google Books y Amazon.
Fragmento editado, diseñado, publicado y distribuido por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio sin previo y expreso consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Ave. Eugenio Garza Sada 2501 Sur Col. Tecnológico C.P. 64849 |
Monterrey, Nuevo León | México.

amazonkindle
Get it on Apple Books
GET IT ON Google Play
available at amazon

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Índice

Sobre los autores 13

Dedicatoria 17

Elogio para ***La startup corporativa*** 19

Prólogo 27

Mapa de contenidos 31

Introducción 33

La paradoja de la innovación 33

La desventaja de la cima 35

Use la lente correcta 37

¿De qué trata este libro? 41

¿Es el libro adecuado para usted? 42

Parte 1. Ecosistema 44

Capítulo 1. Ecosistema de innovación 47

1.1 ¿Por qué falla la innovación? 48

1.2 Una definición de innovación para una empresa emergente corporativa 51

1.3 Píldora roja – Píldora azul 53

1.4 Los cinco principios del ecosistema de innovación corporativa 55

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

1.4.1 Tesis de innovación 55
1.4.2 Cartera de innovación 56
1.4.3 Marco de innovación 57
1.4.4 Contabilidad de innovación 58
1.4.5 Práctica de innovación 59
1.5 Conversaciones sobre innovación: Tristan Kromer 62

Capítulo 2. Tesis de innovación 69
2.1 Muerte e impuestos 70
2.2 Gestión estratégica de la innovación 72
2.3 Unir lo aprendido: una tesis de innovación 73
2.4 Estrategia deliberadamente emergente 78
2.5 El fin del auge y la caída 80
2.6 Actividad de innovación: siete pasos para crear tu tesis de innovación 81
2.7 Hoja de trabajo de tesis de innovación 86
2.8 Declaración de tesis 87
2.9 Tesis de innovación 88
2.10 Conversaciones sobre innovación: Ole Madsen 89

Capítulo 3. Cartera de innovación 95
3.1 Disrupción en la clase 96
3.2 La cartera de innovación 98
3.3 Innovación disruptiva 102
3.4 Una cartera balanceada 105

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

3.5 Horizonte de diez años: Google es Alphabet + Facebook 107

3.6 Atención a los disruptores 110

3.7 Gestión de la cartera 111

3.8 Actividad de innovación: cuidado con la brecha 113

3.9 Hoja de trabajo de la cartera meta 117

3.10 Hoja de trabajo de análisis de cartera 118

3.11 Conversaciones sobre innovación: Aaron Eden 119

Capítulo 4. Marco de innovación 127

4.1 El gran inventor 127

4.2 Porqué importan los modelos de negocios 129

4.3 La cascada y el silo 131

4.4 Plan de negocios o solo hazlo: falso dilema para la innovación 134

4.5 El viaje de la innovación 136

4.6 El ciclo de vida de la innovación 138

4.7 Marco de *La startup corporativa*: unir lo aprendido 144

4.7.1 Creación de ideas 145

4.7.2 Prueba de ideas 147

4.7.3 Escalado de ideas 148

4.7.4 Renovación de ideas 150

4.8 El ciclo de adopción 151

4.9 Epílogo: marco de innovación y cartera de innovación .. 153

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

4.10 Actividad de innovación: mapea tu producto 155

4.10.1 Encuesta de mapeo de etapas de innovación ... 156

4.11 Conversaciones sobre innovación: Sonja Kresojevic ... 159

Capítulo 5. Contabilidad de innovación 163

5.1 Contabilidad de innovación 167

5.2 Inversión incremental 169

5.2.1 Informes de KPI 171

5.2.2 KPI de gobernanza 176

5.2.3 KPI globales 181

5.3 Conclusión 185

5.4 Conversaciones sobre innovación: Craig Wirkus y Harvey Wadea 186

Epílogo: unir lo aprendido 189

Parte 2. Práctica 192

Capítulo 6. Creación de ideas 195

6.1 La innovación es un deporte de equipo 197

6.2 Derribar los silos 199

6.3 Comunidades de práctica 204

6.4 Ve y mira 206

6.5 El mundo sigue girando 208

6.6 Generación de ideas 210

6.7 La lluvia de ideas 213

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

6.8 Convocatorias 217

6.9 Competición de ideas 220

6.10 Captura de idea 222

6.11 Revisión de ideas 223

6.12 Identificación de supuestos arriesgados 225

6.12.1 Listo para probar ideas 228

6.13 Actividad de innovación: selección de ideas 232

6.14 Actividad de innovación: creación de prototipos de modelos de negocio 235

6.15 Actividad de innovación: priorización de supuestos .. 239

6.16 Conversaciones sobre innovación: Timan Rebel 243

Capítulo 7. Prueba de ideas 249

7.1 Innovación como ciencia 252

7.2 Ciencia aplicada 254

7.3 Prueba exploratoria 257

7.4 La caja de herramientas del innovador 258

7.4.1 Investigación de escritorio 258

7.4.2 Observación del cliente 258

7.4.3 Entrevistas a clientes 259

7.4.4 Página de destino 259

7.4.5 Campaña de prueba de publicidad 260

7.4.6 El video explicador 260

7.4.7 Prueba de comprensión 260

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

7.4.8 Crowdfunding 261

7.4.9 Preventa - carta de intención 261

7.4.10 Prototipo digital 262

7.4.11 Prototipo físico 262

7.4.12 Conserje 262

7.4.13 Mago de Oz 263

7.4.14 Pruebas A/B 263

7.4.15 Creación conjunta 263

7.4.16 Pruebas de usabilidad 264

7.5 Seguimiento del progreso 265

7.6 Cómo evitar señales falsas 269

7.6.1 Criterios de falla vs. criterios de éxito 269

7.6.2 Hablar con humanos 272

7.6.3 Aprender y luego confirmar 276

7.6.4 Innovadores + pioneros = visionarios-evangelizadores 278

7.6.5 Experimentos con productos 'reales' 280

7.7 Probar ideas sin dañar la marca 285

7.7.1 Listo para escalar 288

7.8 Actividad de innovación: la anatomía de los trabajos por hacer del cliente por realizar 294

7.9 Conversaciones sobre innovación: Alessandro Vigilante 298

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Capítulo 8. Escalado de ideas 303

8.1 La matriz funcional 304

8.2 Gestión de la transición 308

8.3 *Spin-Out/Spin-In* 309

8.4 Un idioma diferente 311

8.5 Motores de crecimiento 313

8.5.1 El motor pegajoso 313

8.5.2 El motor pagado 314

8.5.3 El motor viral 316

8.6 Tracción sustentable 318

8.7 Optimización prematura 319

8.8 Hipótesis de crecimiento 323

8.9 Jack Sparrow regresa 325

8.10 Tácticas de crecimiento 328

8.10.1 Seguimiento del progreso - contabilidad de innovación 333

8.11 Excelencia en escala 337

8.12 Actividad de innovación: radar de partes interesadas ... 341

8.13 Conversaciones sobre innovación: Stephan Hoose 344

Capítulo 9. Renovación de ideas 347

9.1 El mundo sigue girando 349

9.2 Distraerse del trabajo 352

9.3 Los lazos que unen 353

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

9.4 ¡Analízalo! 354
9.4.1 Ambiente de negocios 354
9.4.2 Redes y socios 356
9.4.3 Trabajos por hacer del cliente 357
9.4.4 Interrogar nuestra historia 358
9.5 Refrescar y tan limpio 359
9.6 Supuestos ocultos 360
9.6.1 Crear-probar-escalar de nuevo 361
9.7 Matar a nuestros bebés 364
9.8 Actividad de innovación: rediseño del modelo de negocio ... 366
9.9 Actividad de innovación: mapeo de socios clave 369
9.10 Conversaciones sobre innovación: Peter DePauw 372

Capítulo 10. Inicie hoy 377
10.1 La tercera ola 378
10.2 Un ecosistema necesita apoyo 381
10.3 Modelos de innovación 386
10.3.1 Instituto de innovación 386
10.3.2 Concursos de innovación 387
10.3.3 Tablero de innovación 388
10.3.4 Laboratorio de I+D 388
10.3.5 Laboratorio de innovación 389
10.3.5 El acelerador 390
10.3.6 Creación conjunta inicial 391
10.3.7 Innovación abierta 392

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

10.3.8 Capital venture 393
10.4 Doce pasos para la epifanía 395
10.4.1 Explore su contexto 395
10.4.2 Obtenga aprobación ejecutiva 396
10.4.3 Desarrolle la tesis de innovación 396
10.4.4 Mapee su portafolio 396
10.4.5 Elija el modelo de innovación 399
10.4.6 Cree un marco de innovación 399
10.4.7 Trabaje con funciones habilitadoras 400
10.4.8 Cree herramientas y plataformas 400
10.4.9 Desarrolle capacidades de innovación 401
10.4.10 Configure juntas de inversión 401
10.4.11 Elija las métricas clave 402
10.4.12 Construya la comunidad 404
10.5 Ecosistemas viables mínimos 406
10.6 Actividad de innovación: evaluación de su ecosistema de innovación 410
10.7 Conversaciones sobre innovación: Ben Yoskovitz 413
Visionarios 421
Nombres y organizaciones 429
Notas 443
Créditos 464
Aviso legal 465

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Sobre los autores

Tendayi Viki, Doctor y MBA

El Dr. Tendayi Viki es autor, orador y asesor sobre el tema de la innovación corporativa. Ayuda a empresas de todos los tamaños a desarrollar ecosistemas internos para que puedan innovar para el futuro mientras dirigen su negocio principal. Tiene un doctorado en Psicología y un MBA. Ha trabajado con varias empresas, incluidas ABN AMRO, Airbus, Air France-KLM, American Express, The British Museum, Lufthansa-Airplus, Pearson, Salesforce, Standard Bank, Unilever y The World Bank. En conjunto, el Dr. Viki diseñó y ayudó a implementar el ciclo de vida del producto de Pearson, que es un marco de innovación que ganó el premio al Mejor Programa de Innovación 2015 en los premios Corporate Entrepreneur Awards en Nueva York. Recibió la nominación para el premio Thinkers50 2017 Innovation Award y figura en la lista de radar Thinker50 2018 de pensadores de gestión emergentes a seguir. También es colaborador de la revista *Forbes*.

Dan Toma, MBA

Dan proviene de un ambiente de negocios. Ha estado involucrado con *startups* de alta tecnología e Internet en todo el mundo y es un líder de la comunidad empresarial en Europa. En los últimos años, comenzó a centrarse más en la gestión de la innovación empresarial, específicamente en los cambios que las grandes organizaciones deben realizar para permitir la creación de *startups* disruptivas en un ambiente de negocios. Ha trabajado con empresas como Deutsche Telekom, Bosch, Jaguar Land Rover y Allianz. Gran defensor del enfoque ecosistémico de la innovación, Dan también ha trabajado con varios organismos gubernamentales en Asia y Europa, a quienes ayudó a desarrollar ecosistemas nacionales de

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

innovación e implementar estrategias nacionales de innovación. Su experiencia laboral recopilada del sector público y privado se ha traducido en varios cursos experienciales que Dan ha impartido para universidades de todo el mundo.

Esther Gons

Esther es cofundadora e inversora de NEXT.amsterdam y ayuda a las *startups* desde la fase de ideas hasta un modelo de negocio funcional. Ha desarrollado el curso de emprendimiento para el programa de Comunicación Multimedia y Diseño de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Ámsterdam. También es una oradora internacional que organizó la primera gira StartupBus Europe en 2011 y ha actuado como mentora principal en Rockstart Accelerator durante los últimos seis años. Como pensadora espacial visual, fue parte de llevar el movimiento de *Lean Startup* a los Países Bajos. A la fecha, Esther ha sido mentora de más de cien *startups* y todavía actúa como asesora de muchas de ellas. Para NEXT, conectar a las empresas con el ecosistema de las *startups* es importante, por lo que Esther también participa con frecuencia en la innovación corporativa.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Dedicatoria

Para Isabel, Jacob,

Eli y Ben. Mis razones.

Tendayi Viki

Por tener una brújula.

Dan Toma

Para Anniko y Aaron,

para su futuro.

Esther Gons

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Elogio para *La startup corporativa*

Las grandes empresas necesitan innovar o morir. La pregunta es cómo. Las empresas necesitan un libro de jugadas; un proceso mediante el cual pueden iniciar el proceso de transformación de sus organizaciones en motores de innovación. *La startup corporativa* es ese libro de jugadas. Proporciona una metodología probada, que aplica los principios de Lean Startup y más, para construir una cultura de innovación.

Ben Yoskovitz, coautor de *Lean Analytics* and socio fundador de Highline BETA.

Nada es más difícil que crear innovación y las creaciones más valiosas son exactamente aquellas que se marchitan bajo la administración corporativa típica. Los autores se enfocan en crear un ecosistema que permita que la innovación florezca por sí sola; en abordar la salud del suelo en lugar de gestionar las plantas a detalle. Este libro lo ayudará si desea evitar algunas de las trampas comunes y darle la mejor oportunidad a su espíritu empresarial interno.

Rob Fitzpatrick, autor de *The Mom Test*.

En un mundo lleno de exageraciones y clichés de innovación, *La startup corporativa* consigue brindar respuestas y soluciones útiles a una pregunta compleja: ¿cómo pueden las corporaciones innovar más rápido y mejor? El libro ofrece un plan de trabajo claro para crear una estrategia, estructuras de gobierno e implementar una práctica de innovación, lo que lo convierte en una lectura obligatoria para todos los estrategas e innovadores corporativos y se ha convertido en "la forma en que pensamos y hablamos" sobre la innovación corporativa en Copenhagen Fintech.

Thomas Krogh Jensen, director ejecutivo de Copenhagen Fintech.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Ahora que la innovación es un imperativo estratégico, necesitará un manual de estrategias que le ayude a desarrollar enfoques prácticos y escalables para la innovación en su empresa. En pocas palabras: ¡necesitará este libro!

Paul Brown, fundador de Rokket Digital.

Este libro es una adición oportuna al espacio de innovación corporativa. Es una lectura obligada para cualquiera que trabaje en innovación en empresas medianas y grandes. Los principios y las prácticas, si se implementan bien, pueden salvar a una empresa de la marcha de la muerte de la disrupción.

Tim Deeson, director ejecutivo de Deeson Group.

En este maravilloso libro, hemos encontrado marcos y métodos que son extremadamente relevantes y útiles en nuestros esfuerzos para estructurar nuestra innovación abierta. Comenzamos a utilizar herramientas y métodos corporativos emergentes para mejorar las decisiones de inversión, así como asegurar una comprensión y aceptación continuas a nivel de la junta de la estrategia.

Ole Madsen, vicepresidente sénior de Spar Nord Bank.

La organización del siglo XXI, nos dicen, debe ser innovadora, creativa y centrada en el cliente. Si eres una *startup* disruptiva, funciona muy bien, pero ¿qué pasa si eres una organización establecida según los principios del taylorismo del siglo XX? ¿Cómo logras que tu gran empresa sea tan innovadora como una pequeña *startup*? Si desea consejos prácticos de personas con experiencia, no hay mejor fuente que este libro. Leer este libro es como seguir a los autores en una tarea de consultoría mientras lo asesoran sobre las estrategias que funcionan y las que no.

David Travis, Consultor de experiencia de usuario y director ejecutivo de Userfocus.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Los autores claramente han pasado tiempo en las trincheras, ayudando a las grandes y pequeñas empresas a transformarse mediante la aplicación de principios de *Lean Startup*. Este libro está lleno de información valiosa que puede comprender de inmediato y un marco simple, pero eficaz, que puede comenzar a implementar al instante.

Justin Coetsee, cofundador de Ignitor.

En este notable libro, los autores nos desafían a tomar la 'píldora roja' de la innovación sostenible: un sistema de marcos que trabajan juntos para generar resultados superiores. Si desea mantener un saldo positivo, tome la 'píldora roja' de los autores y siga sus consejos.

Luke Hohmann, fundador/director ejecutivo de Conteneo y autor de *Innovation Games*.

Una lectura clave para los líderes que describe cómo innovar de manera efectiva para el futuro e impulsar el crecimiento, mientras se ejecuta el negocio principal.

Alex Osterwalder, coautor de *Business Model Generation* y *Value Proposition Design* y cofundador de Strategyzer.

Lean thinking para el desarrollo de productos y negocios requiere que el profesional elimine los conceptos erróneos sobre cómo una idea se convierte en un nuevo negocio exitoso. Requiere un 'reentrenamiento' del cerebro para suprimir esos conceptos erróneos y centrarse en el camino más rápido para probar los supuestos sobre las necesidades del cliente. Este libro es su manual de 'reentrenamiento'.

Peter Pascale, vicepresidente de gestión de productos en Pearson VUE.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Las empresas establecidas necesitan innovar o se arriesgan a perder participación de mercado. Este libro proporciona un excelente manual de estrategias que los gerentes pueden usar para aprender acerca de los métodos de *Lean Startup* y aplicarlos dentro de su empresa. Es una lectura obligada para cualquier ejecutivo que piense en crear un ecosistema de innovación dentro de su negocio.

Klaus Wagner, director ejecutivo de Josera Petfood GmbH & Co. KG.

Hemos encontrado que el modelo de *La startup corporativa* y las reflexiones sobre el ecosistema de innovación nos han resultado muy útiles a la hora de diseñar nuestra estrategia de innovación. Este libro es una lectura obligada para todos los líderes corporativos que desean transformar sus empresas para que sean más innovadoras.

Erik Kongsvik-Ibsen, vicepresidente de Estrategia y Desarrollo Comercial de Egmont.

La startup corporativa une dos mundos que normalmente se consideran opuestos. Mediante la lectura de este libro, las corporaciones pueden aprender mucho sobre las metodologías de *startups* y cómo se aplican a sus organizaciones. Los fundadores de *startups* también deben leerlo para comprender los desafíos que enfrentan las grandes empresas y cómo colaborar mejor con ellas. Recomiendo encarecidamente este libro.

Rune Theill, cofundador y director ejecutivo de Rockstart Accelerator.

Creo que la próxima ola de emprendimiento e innovación pertenecerá a la corporación establecida. *La startup corporativa* proporciona un enfoque estructurado y práctico para ayudar a las empresas a materializar su nuevo modelo de negocio.

Dr. Marc Sniukas, autor de *The Art of Opportunity*.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Un libro repleto de ejemplos reales y marcos pragmáticos (no dogmáticos) para llevar el espíritu empresarial a los dinosaurios corporativos. Una lectura obligada.

Tristan Kromer, fundador de Kromatic y editor de *The Real Startup Book*.

Tendayi, Dan y Esther son algunos de los miembros más informados y comprometidos de la comunidad de innovación empresarial y de *startups*. Su conocimiento y experiencia personal es invaluable; mediante su compromiso con varias de nuestras iniciativas y otras iniciativas base, lo he experimentado para generar un impacto profundo. Este libro permite acceder a ese conocimiento y crear el mismo impacto a cualquier persona en el campo del intraemprendimiento.

Leon Pals, presidente de la Startup Foundation.

Dado que el papel del innovador corporativo parece volverse más complejo, ¿se puede desear algo más que un plan de trabajo que simplifique y aclare las cosas? Tendayi, Dan y Esther han hecho un trabajo maravilloso al crear exactamente ese plan de trabajo con este libro y estoy seguro de que lo ayudará a alcanzar sus objetivos más rápido.

Hans Balmaekers, director en la Intrapreneurship Conference.

Este maravilloso libro ayuda a las empresas a aplicar métodos de desarrollo de modelos de negocio prácticos e innovadores mediante nuevas formas de colaboración, basadas en un enfoque de ecosistemas. *La startup corporativa* proporciona una excelente manera de implementar prácticas de innovación para aquellas empresas que enfrentan al mundo agitado y en constante cambio de hoy.

Corine van Winden, director ejecutivo de Global Pets Community.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

En mi experiencia, el arte de administrar el proceso de innovación y la producción es el tema más importante que las grandes corporaciones no atienden. *La startup corporativa* proporciona un marco concreto para gestionar la innovación en los niveles de estrategia, gestión y práctica. Conecta los temas que probablemente conozca, como el diseño de modelos de negocio y *Lean Startup*, con el panorama corporativo más amplio.

Bob Jansen, fundador de Firmhouse.

Este libro me ha ayudado a mí, a mi equipo y a nuestra empresa en la absoluta transformación de la innovación y puedo decir que es la guía más completa sobre innovación corporativa hasta la fecha. Las herramientas y métodos descritos nos ayudan en nuestro viaje para mejorar el rendimiento y reducir el costo de la innovación.

Vegard Hansen, jefe de Ecosistema de Innovación en Den Norske Bank.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Prólogo

En esta peculiar década de los años 20, y probablemente desde hace unos 10 años atrás, cuando se conversa sobre las empresas que lideran diferentes industrias, se ha migrado de tomar como punto de referencia a aquellas que dominaban el mercado en 2010 como GE, McDonalds, Coca Cola, Apple, Microsoft e IBM,a pensar en marcas como Uber, Amazon, Airbnb, Rappi, Clip, Nubank, Platzi, Netflix, Zoom, entre otras. De hecho, ya ni siquiera tomamos como modelo digno de replicar a las empresas que eran el ejemplo a seguir en la década del 2000.

Lo anterior se debe a diferentes caminos y acciones que el segundo grupo, nacido en la última década, ha elegido para administrar y enfocar sus esfuerzos y estrategias. Esta gestión puede ser bien llamada el *startup management*, un concepto que origina en las organizaciones el desarrollo de una *corporate startup*, título que lleva el presente libro.

Cuándo empecé a recorrer las páginas de este manuscrito, hace ya algunos años, sentí una conexión inmediata. Por segunda vez en mi vida, encontré un libro (el primero fue Lean Startup de Erik Ries) que resumía ideas en mi mente que no había podido sintetizar sobre **cómo administrar y dirigir organizaciones tradicionales como lo hacen las *startups***. A través de este libro, el lector podrá hacer un viaje por diferentes conceptos y guías que ayudarán a responder ese interrogante.

En la primera parte, se inicia un acercamiento a la definición de ecosistema de innovación corporativa; una guía para desarrollar y administrar una tésis y un portafolio de innovación. De esta manera, se intenta explicar el contexto y el marco dónde la innovación juega un rol y la mejor manera de ejecutarla. Paulatinamente, se conectará con la contabilidad y medición de la innovación.

En la segunda parte, el lector encontrará una guía para llevar a la práctica lo aprendido; los temas incluirán ideación, cómo probar

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

las ideas, cómo darles seguimiento y cómo evitar señales falsas. El lector podrá conocer herramientas importantes para probar ideas sin afectar la marca y una guía sobre cómo escalarlas y renovarlas para iniciar hoy. Esta parte, seguramente, le dará al lector un contexto para innovar y ser más competitivo en su organización.

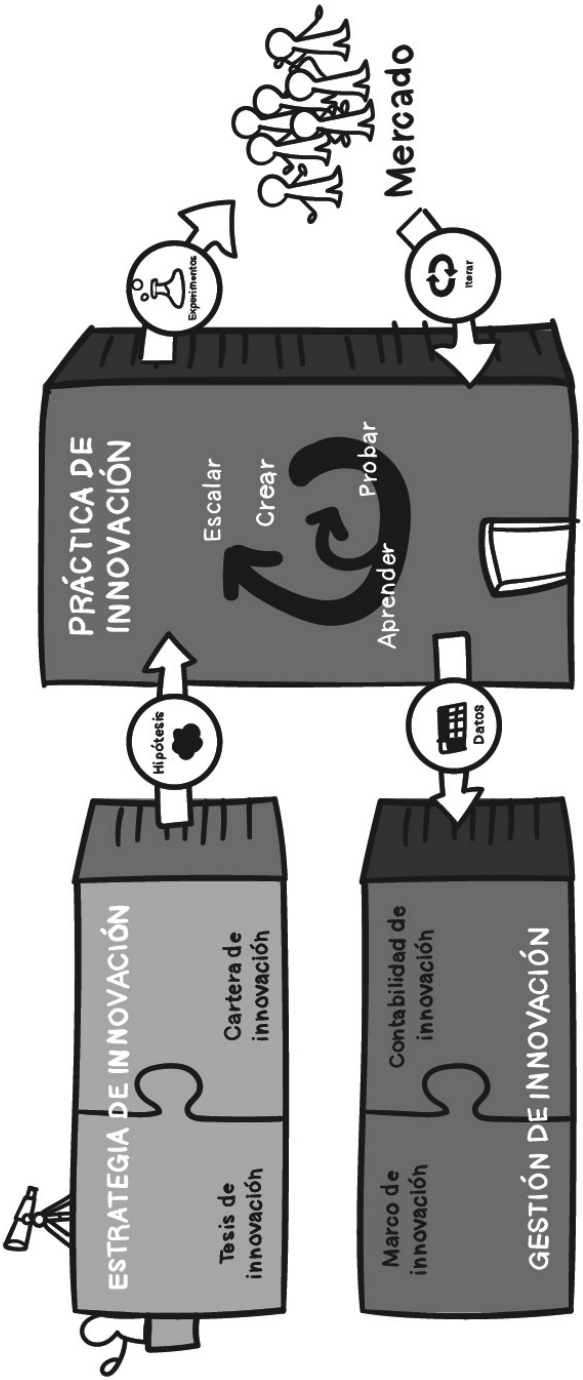
Aunque este libro será atractivo para muchos tipos de lectores, las temáticas están diseñadas para las personas que desean conocer cómo administrar el futuro de los negocios. Sin embargo, me gustaría hacer énfasis y recomendar cómo abordar este libro a tres diferentes públicos:

1. **Empresarios, *c-levels* y tomadores de decisión en las organizaciones.** Podrán encontrar una nueva manera de administrar empresas, organizaciones e instituciones establecidas que cuentan con una trayectoria importante y que al pasar los años se acostumbraron a ciertos tipos de gestión, que han funcionado y funcionan, pero que no están exentas de ser reducidas por nuevos competidores que se apoyan de la tecnología, innovación y la agilidad para atacar los mismos mercados.

2. **Emprendedores.** Este libro proveerá un norte para conectar con las grandes empresas y ver a los emprendedores como potenciales aliados en el camino de crecer y escalar. Encontrarán una guía de diversos temas con los que, seguramente, se han enfrentado o se van a enfrentar.

3. **Estudiantes**. Este libro será la guía para administrar negocios, empresas y organizaciones, que hoy están naciendo y creciendo, o algunas otras que todavía no han nacido, y con las que, probablemente, van a interactuar o administrarán en los próximos años. Mi recomendación es que este sea su libro de cabecera.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey



©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Mapa de contenidos

> "El problema básico que enfrenta una organización es realizar una explotación suficiente para asegurar su viabilidad actual y, al mismo tiempo, dedicar suficiente energía a la exploración para asegurar su viabilidad futura".
>
> James G. March, profesor de Stanford

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Introducción

La paradoja de la innovación

En 2015, Microsoft recuperó parte de su ritmo[1], pero, a principios de ese mismo año, Microsoft reportó la mayor pérdida neta trimestral de su historia. La pérdida fue el resultado de una amortización de $ 7.5 mil millones de la compra de la unidad de teléfono de Nokia[2]. La pérdida fue vista como otro ejemplo de las dificultades de Microsoft en el negocio de los teléfonos inteligentes. Las complicaciones de los teléfonos inteligentes de Nokia son una historia comercial paralela que brinda lecciones poderosas sobre la innovación corporativa. A menudo, parece que su éxito anterior atrapa a las exitosas empresas establecidas, lo cual limita su capacidad para innovar.

Vivimos en una era en la que la innovación es imperativa. Es innegable que el mundo que nos rodea está cambiando. La tecnología y el software han transformado los negocios y continúan haciéndolo de formas cada vez más impresionantes. El liderazgo corporativo tendría que cerrarse de manera insólita para pasar por alto la forma en que estos cambios afectan sus negocios. Ya no es una opción negar la realidad: los líderes corporativos tienen que responder. La innovación ya no es una cuestión secundaria, es la forma de hacer negocios en el siglo XXI y un motor clave del crecimiento sostenible.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

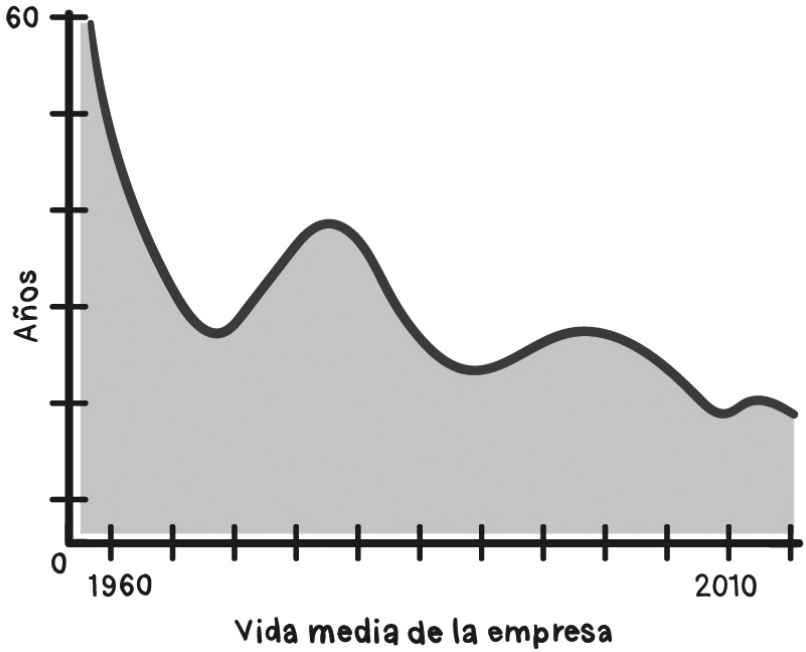


Figura I. Fuente: Foster, R. y Kaplan, S. (2011). Creative Destruction. New York City: Random House.

Responder al cambio no es un desafía nuevo. En 1942, Joseph Schumpeter escribió Creative Destruction como un proceso que refresca las economías e inyecta sangre nueva en forma de nuevas tecnologías y empresas innovadoras. El enorme ritmo de cambio de las tendencias sociales, los factores económicos y la tecnología es lo notable en nuestro tiempo[3]. La vida media de las empresas se acorta: con una tasa de abandono del 75%, se predice que todo el índice S&P 500 se reemplazará en 20274. También hemos visto el surgimiento de *startups* que rápidamente se convierten en compañías de mil millones de dólares como Microsoft, eBay, Google, Amazon, Facebook, Twitter, Dropbox, Uber y Airbnb. Impulsadas por la tecnología, estas empresas han transformado las industrias y los modelos de negocio tradicionales.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

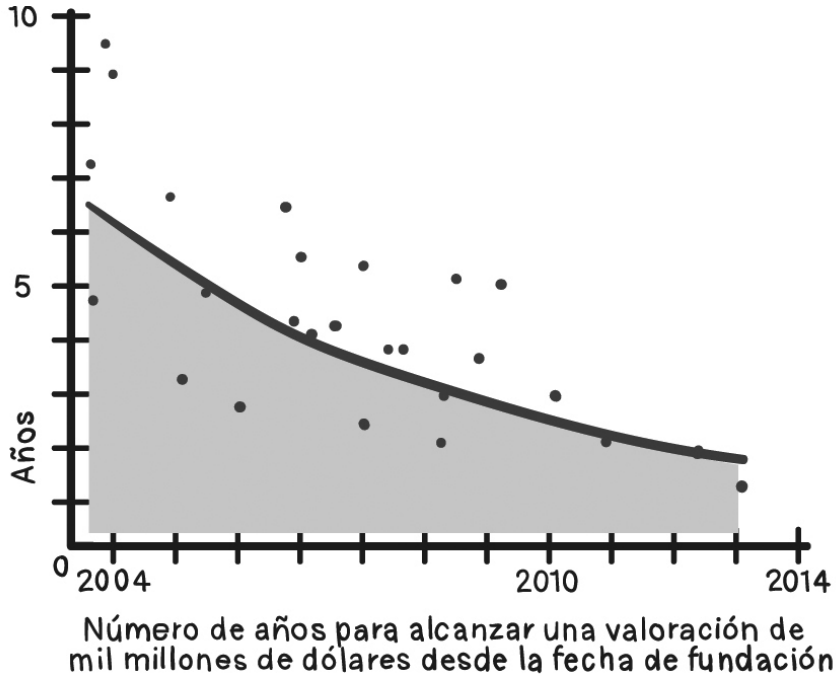


Figura II. Fuente: Deloitte Canada (2014). Age of Disruption: Are Canadian firms prepared?[5]

La desventaja de la cima

Por el contrario, las empresas tradicionales de larga tradición parecen tener problema. Ser una empresa que ya tiene éxito puede ser el talón de Aquiles de la innovación. En 2007, cuando Steve Jobs presentó el primer iPhone en MacWorld, Steve Ballmer, quien era el director ejecutivo de Microsoft, no quedó tan impresionado y declaró burlonamente que:

"No hay posibilidad de que el iPhone obtenga una participación de mercado significativa. ¡Ni de broma!"[6]

Llegamos a 2014. En una entrevista con Charlie Rose, Steve Ballmer admitió que uno no haber ingresado temprano en el negocio de hardware de telefonía móvil fue de sus mayores pesares de su tiempo como director ejecutivo de Microsoft. La respuesta de Ballmer cuando Charlie Rose le preguntó por qué Microsoft no se mudó al negocio de la telefonía, es reveladora:

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

"Cuando el nombre de tu empresa es Microsoft y tu fórmula funciona... Nuestra fórmula funcionaba: éramos gente de software... Así que para nosotros fue una especie de transformación religiosa."[7]

Nokia estaba atravesando su propia transformación religiosa. En un tiempo, fue la empresa de telefonía móvil más grande del mundo, con más del 50% de la cuota de mercado global. Sin embargo, Nokia perdió demasiado terreno en las batallas de teléfonos inteligentes. Cuando Microsoft compró su unidad de telefonía móvil en 2013, solo tenía el 3% del mercado de teléfonos inteligentes8. En una sincera entrevista con INSEAD, Olli-Pekka Kallasvuo, exdirector ejecutivo de Nokia, admitió que:

"A veces es difícil que una gran organización exitosa sienta urgencia y hambre. Ninguna empresa puede solo defenderse. Si tiene una participación de mercado alta y es un líder de mercado, si inicia el camino de la defensa no puede mantenerse."[9]

La mala respuesta de Nokia a la aparición de los teléfonos inteligentes está estrechamente relacionada con la histórica pérdida neta trimestral de Microsoft, pero estas dos empresas no fueron las únicas que subestimaron la posible disrupción que causarían los teléfonos inteligentes. Min Kao, director ejecutivo de Garmin, cometió un error similar. Durante una entrevista con *Forbes* en el verano de 2003, descartó los teléfonos móviles como un negocio básico que le gustaría evitar[10]. Sin embargo, a medida que los teléfonos inteligentes se han vuelto mejores y más inteligentes, Garmin ha tenido que adaptar su modelo de negocio. Es irónico el hecho de que Garmin ahora crea aplicaciones para iPhone y Android.

De hecho, llegar a la cima y sentirse cómodo en ella pueden ser una desventaja. Los equipos de liderazgo en empresas exitosas pueden convertirse en 'negadores del cambio climático': pueden ver los cambios que ocurren en el mundo empresarial, pero niegan su relevancia para la empresa. Esta negación es más tenaz cuando hace buen tiempo. En la mayoría de las grandes empresas de éxito, la atención se centra en los altos ingresos: los productos de gallina de los huevos de oro que brindan grandes beneficios. Si la empresa está obteniendo grandes ganancias con estos productos, entonces la arrogancia que

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

viene con ese éxito puede crear puntos ciegos. Para las empresas que cotizan en bolsa, existe una mayor presión sobre los ejecutivos para cumplir con las expectativas de rentabilidad del mercado a corto plazo.

El exdirector ejecutivo de Nokia comenta que las empresas establecidas solo pueden cambiar cuando tienen un líder carismático o una crisis. Con el debido respeto, no estamos de acuerdo con esta idea. Cuando llega una crisis o un líder carismático, a menudo es demasiado tarde para responder. En cambio, coincidimos con Schumpeter en que, incluso en el proceso de destrucción creativa, siempre existe la posibilidad de que las empresas, que de otro modo perecerían, capeen la tormenta y vivan de manera *"vigorosa y útil"*[11]. En otras palabras, la muerte no es inevitable. Las empresas que pueden responder al cambio pueden sobrevivir y prosperar.

Use la lente correcta

Sin embargo, para sobrevivir y prosperar, las empresas establecidas deben conocer bien los desafíos a los que se enfrentan. Históricamente, la enseñanza de la gestión ha tendido a centrarse en la estrategia como método para encontrar ventajas competitivas a largo plazo. Una vez que se ha encontrado una ventaja competi-

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

tiva, es tarea de los gerentes dedicar su energía a protegerla mediante una buena gestión financiera y la excelencia operativa. En contraste, el pensamiento administrativo contemporáneo reconoce que es una falacia la idea de una ventaja competitiva estable y de largo plazo. Las empresas deben administrarse para aprovechar rápidamente las ventajas competitivas actuales y pasar a la siguiente ventaja[12].

Para hacerlo, las empresas deben utilizar los marcos de gestión adecuados. Es demasiado simplista aconsejar a las empresas establecidas que actúen como *startups*. Las grandes empresas no lo son, ni deberían esforzarse por serlo. La mayoría de las empresas establecidas con las que trabajamos se quejan de que la expectativa de actuar como una startup no es realista, dado que su trabajo diario implica administrar un negocio que ya es exitoso y rentable. Las *startups* generalmente pueden enfocarse en una idea sin el legado de una empresa anterior. Este es el eterno desafío al que siempre se han enfrentado las empresas establecidas: procurar suficiente *explotación* para garantizar la viabilidad actual, mientras se dedica suficiente energía a la *exploración* para garantizar la viabilidad futura[13].

Es importante darse cuenta de que, incluso cuando los emprendedores se han convertido en estrellas de rock, las *startups* siguen fracasando. Nueve de cada diez startups fracasan en un período de tres o más años[14]. Entre los emprendedores que tienen éxito, más del 90% lo hace en un negocio diferente al que planeaban hacer originalmente[15]. La mayoría de los fundadores rara vez lo hacen bien al principio y tienen que iterar y cambiar de rumbo hacia el éxito[16]. El movimiento *Lean Startup* surgió para evitar que las *startups* fallaran tanto. El mensaje claro es que ser una *startup* no se trata de pintar paredes coloridas, usar notas adhesivas, comprar sillas *puff* y montar mesas de futbolín. En esencia, el espíritu empresarial es la gestión y ¡también la innovación!

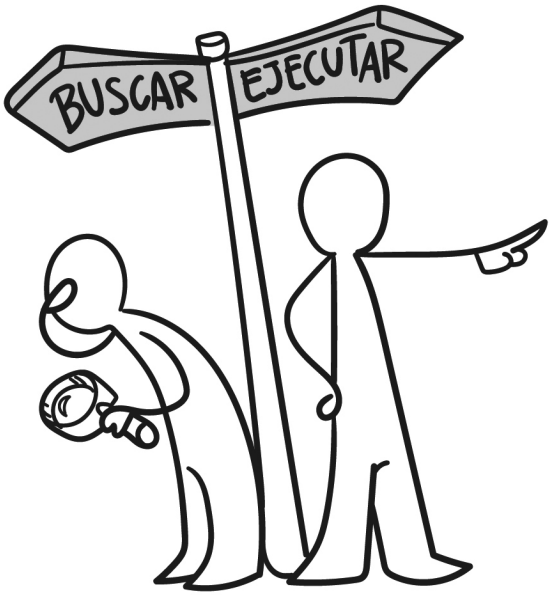
En una de las grandes ideas de gestión del siglo XXI, Steve Blank distinguió la búsqueda frente a la *ejecución* como la diferencia clave entre las *startups* y las grandes empresas[17]. Una *startup* es una organización temporal cuyo objetivo es *buscar* un modelo de negocio sostenible y rentable. Por otro lado, una empresa establecida *ejecuta* principalmente un modelo de negocio conocido que aborda las necesidades

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

conocidas de segmentos de mercado conocidos. Esta distinción es una metáfora poderosa para que las *startups* sepan dónde se encuentran en su viaje. Sin embargo, para que las empresas establecidas innoven con éxito, deben encontrar una forma de buscar mientras *ejecutan* sus funciones. La innovación corporativa es una guerra que se libra en dos frentes.

Por lo tanto, las grandes empresas deben dejar de pensar y actuar como si fueran organizaciones monolíticas únicas con un solo modelo de negocio. En cambio, las grandes empresas deberían adoptar un enfoque de ecosistema para sus negocios. Toda empresa contemporánea tiene que ser una combinación equilibrada de productos de gallina de los huevos de oro establecidos y nuevos productos que actualmente buscan modelos de negocio rentables. Esta *cartera de innovación*, y los productos que la componen, deben gestionarse de forma adecuada. Dependiendo de dónde se encuentren los productos en su viaje de innovación, deben aplicarse las herramientas de gestión adecuadas.

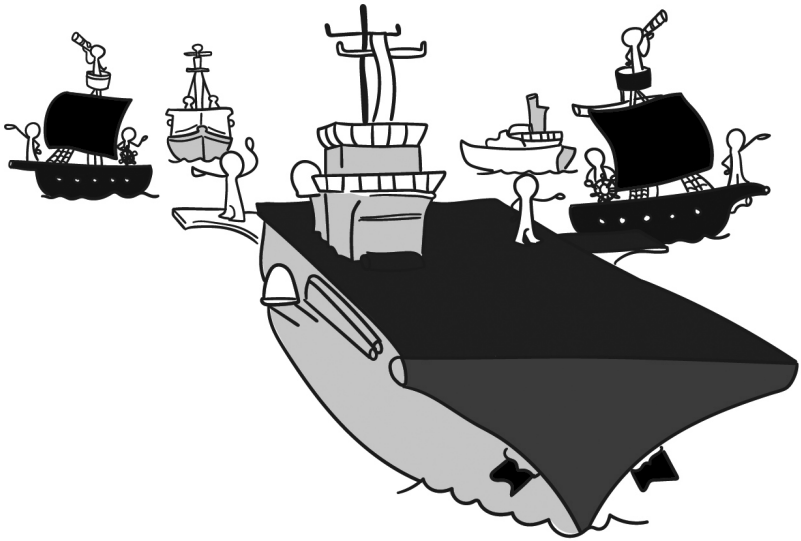
©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey



Las prácticas de gestión para crear nuevos productos son diferentes de las prácticas para gestionar productos que ya son exitosos. La ejecución de modelo de negocio conocidos se puede gestionar mediante métodos de contabilidad tradicionales, optimización de costos y efectividad operativa. El éxito se puede medir con métricas tradicionales como las ganancias, el rendimiento sobre la inversión (ROI), la tasa de rendimiento contable (ARR) y el valor actual neto (VPN). Por el contrario, la búsqueda debe gestionarse mediante metodologías de *startups*, como el *design thinking*, el desarrollo de clientes y la experimentación. El éxito se mide según el éxito de la búsqueda de modelo de negocio rentables por parte de los equipos de innovación (es decir, *contabilidad de innovación*).

Esta capacidad de buscar *mientras se ejecuta* es el sello distintivo de la organización ambidiestra[18]. No es simplemente una elección entre estar en la Marina o ser un pirata, como dijo Steve Jobs. Las empresas establecidas tienen que desarrollar procesos que permitan a sus innovadores convertirse en piratas de la Marina. Esta es la paradoja de la innovación.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey



¿De qué trata este libro?

En este libro, abordamos las preguntas que subyacen a la paradoja de la innovación:

- ¿Cuáles son los principios para desarrollar un ecosistema de innovación empresarial?
- Si las empresas establecidas están configuradas para ejecutar modelo de negocio conocidos, ¿cómo pueden desarrollar prácticas de *startup* dentro de la misma organización?
- ¿Cuál es el papel de la estrategia y cómo pueden las empresas desarrollar y aplicar una tesis de innovación?
- ¿Cuáles son los mejores marcos para la gestión de la cartera de innovación?
- ¿Cómo pueden las grandes empresas gestionar sus inversiones en innovación de forma similar a los ecosistemas de *startups* modernos?

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

- ¿Cuáles son las métricas y los KPI correctos para realizar un seguimiento de los diferentes tipos de innovación?
- ¿De qué manera pueden las grandes empresas aplicar metodologías de *startup* modernas como *Lean Startup*, diseño de modelos de negocio, desarrollo de clientes y Design thinking?
- ¿Cómo pueden las empresas comenzar a crear sus ecosistemas de innovación de inmediato?

Hay varias complejidades involucradas en el proceso de innovación. *La startup corporativa* proporciona los principios, los métodos y las herramientas que las empresas pueden utilizar para gestionar y beneficiarse de estas complejidades. Cada capítulo de este libro se centrará en los principios y prácticas de la innovación empresarial. La forma en que estos principios y prácticas se unen se ilustra con ejemplos, actividades de innovación y estudios de casos. El libro tiene dos partes principales. La Parte I describe los cinco principios básicos que las empresas establecidas pueden utilizar para construir sus ecosistemas de innovación. La Parte II se centra en cómo estos ecosistemas cobran vida mediante la práctica de la innovación.

¿Es el libro adecuado para usted?

Este libro trata sobre el desarrollo, la gestión y el mantenimiento de la innovación en empresas establecidas. El libro está dirigido principalmente a organizaciones medianas y grandes, aunque los conocimientos pueden ser útiles también para pequeñas empresas y las *startups*. Si pertenece a alguna de las siguientes categorías, este libro es definitivamente una lectura obligada para usted:

- Un ejecutivo de una empresa establecida que busca impulsar el crecimiento mediante la innovación.
- Un intraemprendedor, gerente de innovación, propietario de producto o empleado que busca aplicar metodologías de *startup* modernas en una empresa establecida, pero enfrenta desafíos para saber dónde comenzar y cómo hacerlo.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

- Un consultor de gestión que trabaja con empresas establecidas para ayudarlas con la innovación.
- Un emprendedor que busca 'pivotar' su carrera hacia la empresa en su búsqueda de desafíos aún mayores, pero que aún no sabe qué esperar, qué desafíos enfrentaría en el mundo corporativo y cómo manejarlo.
- Un entusiasta o practicante de la innovación *Lean* y el desarrollo de clientes, que busca aprender cómo estas metodologías se pueden implementar en empresas medianas y grandes.

Esperamos que, después de leer este libro, los gerentes y los empleados tengan el conocimiento y las herramientas necesarias para gestionar la innovación dentro de las empresas establecidas.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Parte 1. Ecosistema

Ecosistema

[e·ko·sis·te·ma]

Un sistema, o un grupo de elementos interconectados, formado por la interacción de una comunidad de organismos con su entorno. Cualquier sistema o red de partes interconectadas e interactuantes, por ejemplo, un negocio.[19]

Las empresas establecidas no tienen que actuar como *startups* para tener éxito en la innovación. ¡La aspiración de toda *startup* es convertirse en una empresa de éxito! Por lo tanto, es un desperdicio abandonar las prácticas de ejecución del modelo de negocio y aplicar métodos de búsqueda en un modelo de negocio que ya es exitoso. Creemos firmemente que la excelencia operativa sigue siendo una práctica de gestión importante, incluso en tiempos de disrupción generalizada. Obtenemos dinero para invertir en innovación de nuestros productos más exitosos.

El desafío surge cuando las empresas actúan como si fueran instituciones monolíticas con solo un modelo de negocio. Si responden a esta percepción, entonces se vuelve 'real' el falso dilema de actuar o no como una *startup*. La mejor forma de innovar es que una gran empresa se vea a sí misma como un ecosistema de innovación con varios productos, servicios y modelos de negocio. Entonces, una empresa puede aplicar las herramientas de administración adecuadas a los productos que tienen modelos de negocios confirmados en comparación con aquellos que aún buscan validación.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

De esta manera, una empresa se convierte en una organización ambidiestra que, en la práctica, tiene éxito tanto en la *búsqueda* como en *la ejecución*. Los capítulos de esta sección describen los principios básicos para construir ecosistemas de innovación.

> "La innovación no tiene nada que ver con la cantidad de dólares en I+D que tengas ... sino con la gente que posees, cómo les guías y cuánto obtienes".
>
> Steve Jobs, fundador y anterior director general de Apple

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Capítulo 1. Ecosistema de innovación

La mayoría de los altos ejecutivos lo han vivido. Por lo general, comienza con algunos tipos de *startups* dentro de la empresa que cuentan historias aterradoras sobre cómo las *startups* les comen el mandado. ¡Mira Facebook, Uber, Twitter y Airbnb! Oh, mira lo que le pasó a Blockbuster, no dejes que pase aquí. ¿Sabes que Nokia solía ser la empresa de telefonía móvil más grande del mundo? ¡Míralos ahora! ¡Necesitamos innovar como las *startups*! Necesitamos poner en marcha una incubadora, una aceleradora e invertir más dinero en I+D.

Aunque con frecuencia se tiene el consenso de que debería haber más inversión en innovación, el debate siempre gira en torno a dónde y cómo deberían realizarse esas inversiones. los líderes corporativos a menudo recibirán consejos contradictorios dependiendo de con quién hablen. ¿Las unidades de innovación deben estar físicamente separadas del negocio principal o la innovación puede gestionarse dentro de la misma empresa? Es una discusión sensata, pero muchos de los consejos que reciben los líderes están llenos de polémicas.

Cada lado tiene una visión extrema. Un problema comúnmente citado es que los gerentes tradicionales con MBA están estancados en sus formas de entender la innovación y, además, reciben incentivos para comportarse de una manera que sofoca la innovación. La gente no puede realizar ninguna innovación dentro de una empresa que espera un caso de negocio de treinta páginas antes de financiar cualquier idea. En última instancia, dicha empresa siempre invertirá en apuestas seguras, lo que significa que la empresa siempre trabaja con los mismos tipos de productos.

Ciertamente, es un desafío, pero es igualmente cierto que la creación de laboratorios de innovación separados no garantiza la generación de ningún producto exitoso. En su mayor parte, son el escenario para el *teatro de la innovación*. ¡Mira aquí! Estamos haciendo *Lean Startup*, *design thinking*, desarrollo de clientes, esquema de modelo de negocios y productos mínimos viables… Claro. Como sea. Ninguna de estas técnicas en sí mismas representa innovación. La máxima medida del éxito es el desarrollo de nuevos productos con modelos de negocio rentables de forma sostenible.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

1.1 ¿Por qué falla la innovación?

Tales debates polémicos no logran llegar al centro de por qué la innovación tiene éxito o fracasa en las empresas establecidas. En última instancia, la innovación falla cuando una empresa grande decide utilizar los mismos procesos que utiliza para gestionar sus productos principales para gestionar sus proyectos de innovación. La planificación empresarial no funciona para la *innovación*. Todas las estimaciones de ROI, NPV y ARR son ficción. Las inversiones basadas en estos números suelen ser apuestas basadas en la fe. Como ya se señaló, este enfoque también alienta a los gerentes a desarrollar una tendencia a invertir en productos que son una "apuesta segura" para los mercados actuales.

La sensación es que, al crear laboratorios de innovación, los gerentes separan a los innovadores del ambiente tóxico dentro de la empresa. Sin embargo, estos laboratorios fracasan porque las empresas no crean ningún proceso de gestión a su alrededor, lo que permite a los innovadores trabajar en lo que quieran. Existe una tendencia común a confundir la creatividad con la innovación[20]. La gerencia ve *startups* exitosas que presentan excelentes productos nuevos y motiva a los gerentes a perseguir el desarrollo de nuevos productos brillantes similares a través de laboratorios de I+D, incubadoras y aceleradoras, pero crear grandes productos nuevos *no es* innovación.

Las inversiones que se gastan en laboratorios de innovación a menudo generan escasos rendimientos. Strategy & Business, una unidad de PricewaterhouseCoopers, durante más de doce años, ha publicado un informe anual de las 1000 empresas más innovadoras del mundo. En ese tiempo, han encontrado que no existe una relación estadísticamente significativa entre el gasto en I+D y el desempeño financiero sostenido21. Este hallazgo se aplica al gasto total en I+D, así como al gasto en I+D como porcentaje de los ingresos[22]. El gasto en I+D no está relacionado con el crecimiento de las ventas o los beneficios, el aumento de la capitalización de mercado o la rentabilidad de los accionistas[23]. En todos los informes anuales que ha publicado *Strategy & Business*, las 10 principales empresas innovadoras no suelen ser que gastan más en I+D.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

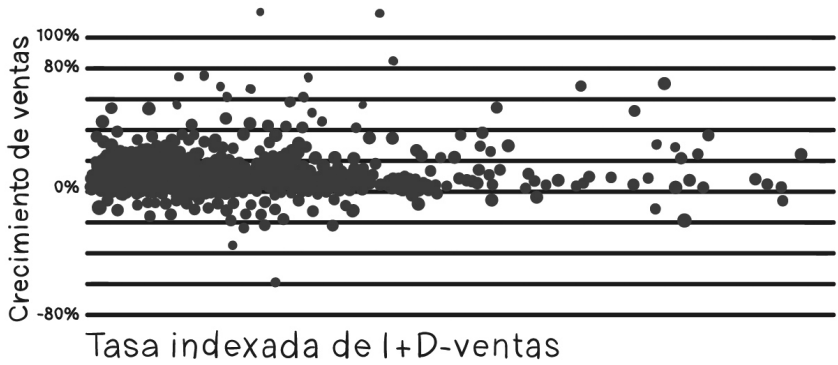
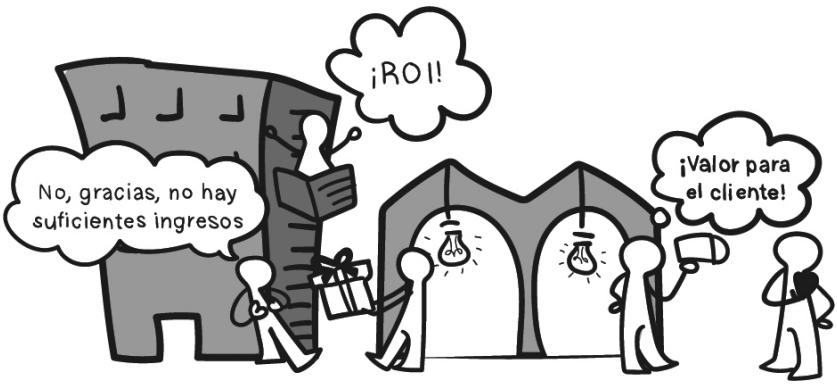


Figura 1.1 Fuente: Strategy+business. The Global Innovation 1000: http://www.strategyand.pwc.com/innovation1000



El gasto en I+D parece generar un aumento en el número de patentes que posee una empresa. Sin embargo, el número de patentes poseídas no es lo mismo que la innovación. La oficina de patentes de Estados Unidos de Norteamérica está llena de miles de patentes que nunca han alcanzado el éxito comercial. Solo unos pocos productos de los laboratorios de innovación corporativa tendrán modelos de negocios validados o alguna congruencia con la visión estratégica de la empresa. Hemos visto innovadores exitosos con excelentes productos que no prosperan porque no hay gerentes en la empresa dispuestos a recoger los productos y escalarlos. Estos productos se convierten en huérfanos que finalmente se abandonan, lo que crea un entorno desalentador y poco inspirador para los futuros innovadores.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Hemos aprendido que las empresas deben implementar un proceso enorme para gestionar la innovación. Sin un proceso claro, los innovadores no obtendrán el nivel adecuado de apoyo. Es difícil tener éxito cuando la innovación se ejecuta como una operación encubierta que pasa desapercibida para los ejecutivos. En esa situación, a menudo no existen criterios de salida claros para integrar los nuevos productos innovadores en el negocio principal. Tampoco existen trayectorias profesionales claras para los empleados que trabajan en laboratorios de innovación. La verdad es que, sin importar lo que hagas o por dónde empieces, los productos innovadores siempre necesitarán que alguien del negocio principal tome una decisión sobre su futuro. en última instancia, la tasa de mortalidad de estos productos será determinada por la forma en que estas personas vean las nuevas innovaciones.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

1.2 Una definición de innovación para una empresa emergente corporativa

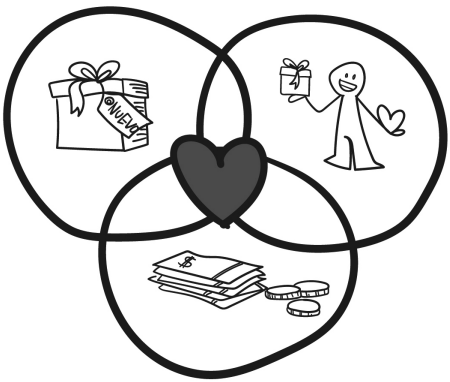
Un buen lugar para comenzar a desarrollar un proceso de gestión es proporcionar una definición clara de innovación. La innovación a menudo se define simplemente como una creación novedosa que produce valor[24]. Desde nuestra perspectiva, a diferencia de la creatividad, el concepto de innovación implica tres pasos importantes. El primer paso involucra las ideas novedosas y creativas que se generan a través de varios métodos que desencadenan visiones. El segundo paso es garantizar que nuestras ideas crean valor para los clientes y satisfacen sus necesidades. El último paso consiste en encontrar un modelo de negocio sostenible. Esta parte del viaje implica garantizar que podamos crear y entregar valor a los clientes de una manera que sea rentable a largo plazo.

Estos pasos dejan en claro que la innovación exitosa es definida por la combinación de *grandes ideas nuevas* y *modelos de negocio rentables*. Por lo tanto, nuestra definición de innovación para startups corporativas es:

La creación de *nuevos* productos y servicios que generen valor a los clientes, de una manera que esté respaldada por un modelo de negocio *sostenible* y *rentable*.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Esta definición revela cuál debería ser el papel de la innovación en cualquier organización. No se trata simplemente de crear nuevos productos y servicios. Los nuevos productos pueden ser parte de la ecuación, pero los resultados finales de la innovación son modelos de negocios sostenibles. Un modelo de negocio es sostenible cuando nuestras creaciones novedosas brindan valor a los clientes (es decir, cuando hacemos cosas que la gente quiere); y cuando somos capaces de crear y entregar este valor de manera rentable (es decir, cuando ganamos dinero). Sin estos dos elementos, un nuevo producto no puede considerarse una innovación. Es simplemente un producto nuevo y genial. Puede ser el mayor invento desde el pan de caja, el producto más creativo jamás elaborado, pero si no ofrece valor a los clientes y genera ganancias, no es innovación.



Nuestra definición de innovación también proporciona una descripción del puesto clara para los innovadores corporativos: *tu trabajo consiste en ayudar a su empresa a generar ingresos mediante la creación de productos que la gente quiera*. Se alcanza el punto ideal cuando su creatividad satisface las necesidades del cliente y puede ganar dinero al atender esas necesidades. También es importante aclarar que no todas las formas de innovación enfocan en nuevos productos o servicios. Es posible innovar procesos comerciales internos que los clientes no experimentan directamente. Esta forma de innovación no es un enfoque explícito de este libro, pero, incluso para estas formas de innovación, la entrega de valor sostenible sigue siendo un principio importante.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

1.3 Píldora roja – Píldora azul

De la definición anterior, queda claro que el único hecho indiscutible es que la innovación debe gestionarse mediante procesos diferentes a los que se utilizan para los productos básicos. La forma en que se crean instancias de estos procesos depende de la empresa, del grado de aceptación de la gerencia y del apetito de los innovadores por la política corporativa. A veces queda muy claro que nunca obtendrá el respaldo ejecutivo completo para la innovación. Los ejecutivos están demasiado enfocados en los productos de la gallina de los huevos de oro y lo mejor que puede esperar es el apoyo de un puñado de líderes visionarios dentro de su negocio. En estos casos, los innovadores podrían considerar dejar la empresa en busca de oportunidades.

Por otra parte, los innovadores pueden iniciar un movimiento de guerrilla. Una insurgencia de innovación empresarial, por así decirlo. Tristan Kromer[25], quien es un gran diseñador de ecosistemas de innovación, tiene dos recomendaciones para que los diseñadores de ecosistemas de innovación puedan gestionar tal movimiento. Primero, Tristan sugiere que los innovadores reduzcan los costos de innovación. Si lo hacen con éxito, casi nunca necesitarán aprobaciones presupuestarias de alto nivel. La caja de herramientas de *Lean Startup*, *design thinking* y desarrollo de clientes proporciona excelentes métodos para reducir los costos de la innovación.

De vez en cuando, los innovadores deberán hacerse notar en la empresa a fin de obtener inversiones para escalar sus ideas. También es posible que, en algún punto, los costos de la innovación ya no puedan mantenerse bajos. Por esa razón, Tristan recomienda que los equipos de innovación busquen *diplomáticos*, personas que harán el arduo trabajo de la política corporativa y allanarán el camino a los proyectos de innovación. Un diplomático suele ser alguien que está bien conectado y es respetado en el negocio, que puede trabajar fuera de los canales burocráticos normales para pedir favores y conseguir resultados. Sin un diplomático, la mayoría de los proyectos guerrilleros no tienen oportunidad.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Se sabe que los movimientos guerrilleros han tenido éxito en ocasiones, pero no es nuestro método favorito. Hemos descubierto que los movimientos de guerrilla son demasiado difíciles. Los equipos siempre vigilan sus espaldas en busca de impedimentos inesperados para su trabajo y, si pierden a su patrocinador administrativo o diplomático, ponen en peligro sus esfuerzos de innovación con facilidad. Entonces, si bien las tácticas de guerrilla pueden funcionar, también tienen una tasa de mortalidad realmente alta para las ideas de productos. Por esta razón, favorecemos un *asalto frontal* total a la empresa para cambiar su forma de trabajar.

Con un asalto frontal total, los innovadores abordan las preguntas difíciles desde el principio. La innovación sostenible a largo plazo solo es posible dentro de un ecosistema de apoyo. Por lo tanto, es importante lograr la aceptación de los ejecutivos de alto nivel y los gerentes intermedios. Este soporte aéreo ayudará en situaciones futuras cuando se necesite apoyo y recursos. Independientemente de si el laboratorio de innovación es externo o si es parte de un proceso interno, la congruencia estratégica es clave. Los ecosistemas de innovación solo se pueden crear cuando hacemos el arduo trabajo de cambiar y adaptar las capacidades de la empresa para asegurarnos de que apoyen plenamente nuestro enfoque de innovación elegido. Los principios para construir este ecosistema de innovación son el tema central de este libro.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

1.4 Los cinco principios del ecosistema de innovación corporativa

La innovación exitosa requiere interacciones entre múltiples actores de varias partes de una empresa[26]. En el viaje desde la ideación, la creación de productos, las primeras ventas al cliente, el crecimiento y la escala, múltiples partes de la organización están inevitablemente involucradas en la innovación. Por esa razón, es fundamental la congruencia organizacional en torno a la innovación. Las empresas necesitan crear un proceso interno que:

1. Facilite la serendipia que crea chispas de ideación creativa.
2. Capture y pruebe los resultados de esta idea creativa.
3. Transforme ideas en productos exitosos con modelos de negocios rentables.

Las organizaciones deben diseñarse para crear y beneficiarse de la serendipia. El objetivo de este libro es articular los principios que indican cómo las organizaciones manejan estas complejidades de innovación. Creemos firmemente que los *principios triunfan sobre las tácticas*. En última instancia, depende de cada organización adaptar estos principios y aplicarlos a su negocio, a sus objetivos estratégicos y a su contexto. Los cinco principios para construir ecosistemas de innovación corporativa son los siguientes:

1.4.1 Tesis de innovación

Creemos que la innovación debe formar parte y ser congruente con los objetivos estratégicos generales de la empresa. La tesis de innovación es importante cuando los proyectos de innovación se incluyen en la cartera principal de productos. Así como los inversores de *capital venture* tienen tesis de inversión que especifican los tipos de startups y mercados en los que invierten[27], toda gran empresa debe tener una tesis de innovación. Una tesis de innovación establece claramente la visión del futuro de una empresa y los objetivos

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

estratégicos de la innovación. Por ejemplo, una empresa de software establecida puede considerar que los coches sin conductor son el futuro y querer entrar pronto en ese mercado. Su tesis de innovación será invertir mayoritariamente en nuevas ideas que apuestan por ese futuro (es decir, productos de software para vehículos autónomos). En este sentido, una tesis de innovación marca los límites o las barreras de seguridad dentro de los cuales la empresa considerará a los proyectos de innovación. Además de esta estrategia deliberada, la empresa también debe utilizar su proceso de innovación como una fuente de estrategia emergente que responda a los cambios en el mercado.

1.4.2 Cartera de innovación

Para lograr su tesis de innovación y sus objetivos estratégicos, una empresa establecida debe configurarse como una cartera de productos y servicios. Esta cartera debe contener productos que cubran todo el espectro de la innovación; es decir, aquellos que pueden clasificarse como centrales, adyacentes y transformativos. La cartera debe tener productos en etapa inicial, así como productos maduros y establecidos. Una empresa también puede considerar tener productos disruptivos en su cartera que estén dirigidos a mercados emergentes o de gama baja. El objetivo es tener una cartera equilibrada en la que la empresa gestiona diversos modelos de negocio que se encuentran en diferentes etapas de su vida. El balance de la cartera de productos debe ser una expresión de la estrategia general y la tesis de innovación de la empresa.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

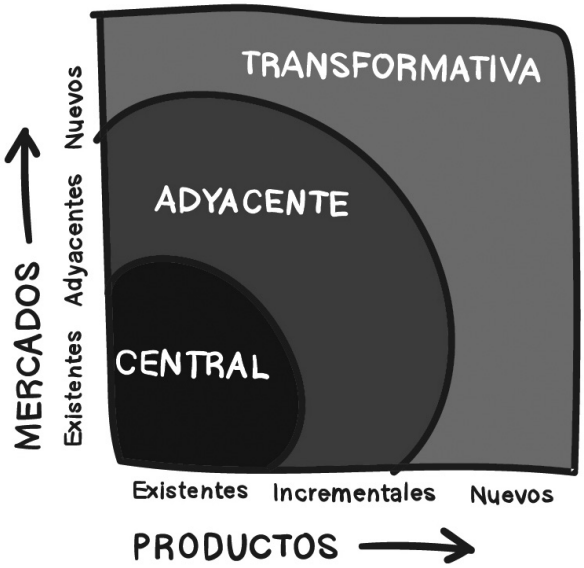


Figura 1.2 Fuente: Nagji, B. y Tuff, G. (2012). 'Managing your innovation portfolio.' Harvard Business Review, 90(5), 66-74.

1.4.3 Marco de innovación

Para ejecutar su tesis y administrar su cartera de productos y servicios, la empresa necesita un marco para supervisar el viaje desde la búsqueda hasta la ejecución. Hay varios ejemplos de marcos de innovación; por ejemplo, el marco Running Lean de Ash Maurya[28] y el modelo *Investment Readiness* de Steve Blank[29]. En Pearson, Tendayi ha sido parte de un equipo que ha desarrollado el *Lean* Product Lifecycle, que es un marco de gestión de la innovación galardonado[30]. Todos estos marcos se pueden sintetizar en tres sencillos pasos para la innovación; creación de ideas, prueba de ideas y escala de ideas. De vez en cuando, una empresa puede decidir actualizar los modelos de negocios de sus productos existentes mediante la renovación de ideas. Tener un marco de innovación proporciona un lenguaje unificador para el negocio. Todo el mundo sabe en qué fase se encuentra cada producto o modelo de negocio, lo cual proporciona una base para que una empresa puede gestionar sus decisiones de inversión y sus prácticas de desarrollo de productos.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

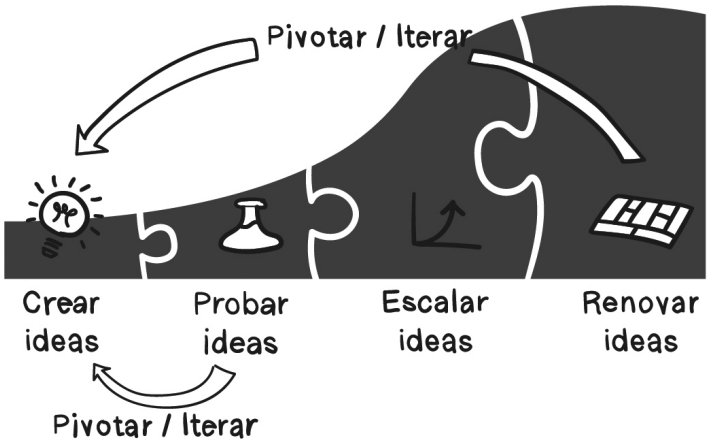


Figura 1.3

1.4.4 Contabilidad de innovación

Con un marco de innovación implementado, la empresa ahora debe asegurarse de que usa las prácticas y métricas de inversión adecuadas para medir el éxito. Los métodos de contabilidad tradicionales son excelentes para administrar productos básicos. Sin embargo, al gestionar la innovación, se necesitan diferentes conjuntos de herramientas. Proponemos que las empresas utilicen inversiones incrementales en función de la etapa de innovación de sus productos. Este enfoque se basa en *Moneyball for Startups*[31] de Dave McClure. También proponemos tres conjuntos de indicadores clave de desempeño, o KPI (por sus siglas en inglés), de innovación que las empresas deberían seguir:

- Los *Informes de KPIs* se centran en los equipos de productos, las ideas que generan, los experimentos que ejecutan y el progreso que están haciendo desde la ideación hasta la escala (por ejemplo, supuestos probados y validados).

- Los *KPI de gobernanza* se centran en ayudar a la empresa a tomar decisiones de inversión informadas basadas en la evidencia y la etapa de innovación (por ejemplo, qué tan cerca están los equipos de encontrar el producto adecuado al mercado).

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

- Los *KPI globales* se enfocan en ayudar a la empresa a examinar el desempeño general de sus inversiones en innovación en el contexto general de negocios (por ejemplo, porcentaje de ingresos en los últimos tres años).

1.4.5 Práctica de innovación

Además de gestionar correctamente las inversiones en innovación, la forma en que los equipos de producto desarrollan sus productos debe ser congruente con el marco de innovación. El *Lean Product Lifecycle* de Pearson[32] cuenta con un excelente manual de estrategias que brinda orientación a los equipos de productos mientras buscan o ejecutan sus modelos de negocios. Kickbox de Adobe proporciona una guía, herramientas y recursos similares[33]. El principio fundamental de la práctica de la innovación es simplemente que ningún producto puede escalar hasta que tenga un modelo de negocio validado. Por lo tanto, durante la fase de búsqueda, el trabajo de los innovadores es validar sus hipótesis de valor (es decir, ¿nuestro producto satisface las necesidades del cliente?) y sus hipótesis de crecimiento (es decir, ¿cómo aumentaremos los ingresos y el número de clientes?). Este proceso requiere que los equipos validen tanto el atractivo del producto para los clientes como la rentabilidad potencial del modelo de negocio. Una parte clave de esta práctica de innovación es la idea de una red o comunidad. Las empresas deben crear y apoyar comunidades de prácticas que interactúen con regularidad y compartan lecciones sobre las mejores prácticas, lo cual asegura que las habilidades de innovación se compartan y desarrollen como una capacidad humana en toda la empresa.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

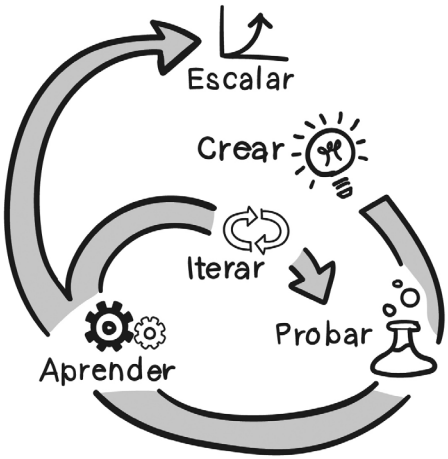


Figura 1.4

Estos cinco principios se combinan para ayudar a crear un ecosistema de innovación. Los dos primeros principios (tesis y cartera) se centran en la estrategia de innovación, los dos principios siguientes (marco y contabilidad) se centran en la gestión de la innovación y el último principio es donde se pone en marcha y la empresa comienza a interactuar con los clientes y a validar los modelos de negocios. La mayoría de los laboratorios de innovación se enfocan únicamente en esta última parte (práctica de innovación), pero los productos que salen de los laboratorios de innovación sin un ecosistema de apoyo vigente tendrán altas tasas de mortalidad, por tal razón, es importante aplicar los cinco principios.

Como se puede ver, estos elementos están interconectados; cada uno representa un ciclo *crear-probar-aprender* propio. En la medida en que la estrategia apoya las decisiones de inversión, el éxito de estas decisiones, a su vez, nutre la estrategia. En la medida en que las decisiones de inversión impactan la práctica de innovación, la práctica de innovación produce aprendizajes que apoyan las decisiones de inversión y, a su vez, a la estrategia. Este es un ecosistema de innovación en funcionamiento: cada pieza interconectada responde a los datos de las otras piezas. Un enfoque tan holístico permite a las empresas innovar como las *startups*, sin tener que actuar como ellas.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Describiremos cada principio en detalle en los siguientes capítulos.

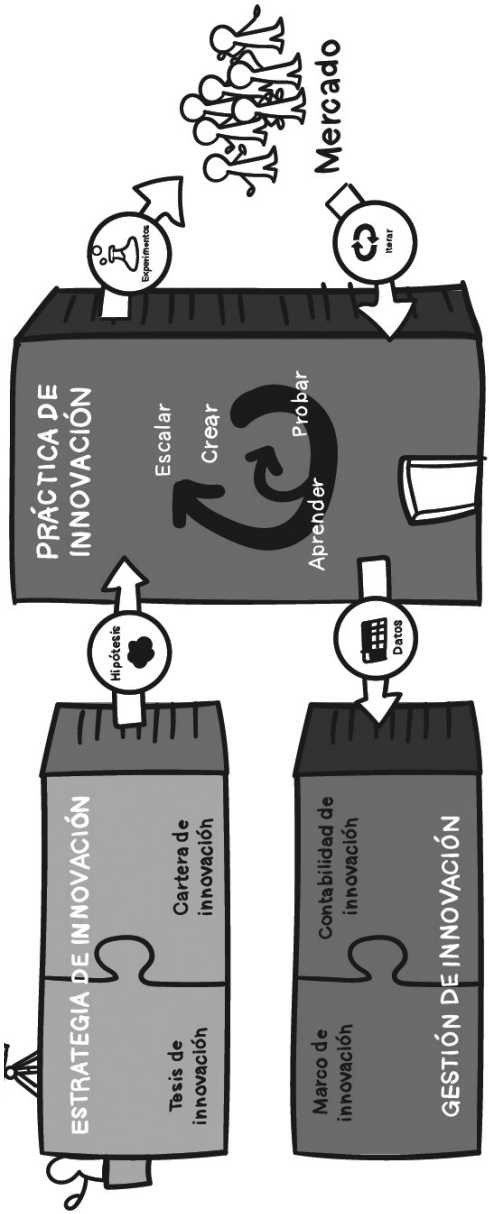


Figura 1.5

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

1.5 Conversaciones sobre innovación: Tristan Kromer

Entrenador y asesor de *lean startup*, Tristan Kromer es un líder intelectual en el espacio de la innovación *Lean*. Asesora a startups e intraemprendedores para que adopten y pongan en práctica los principios de *Lean Startup*. Ha trabajado con empresas desde las primeras etapas desde ingresos de $ 0 hasta empresas más grandes con más de $ 12 mil millones en ingresos. Tristan también es un experto en el desarrollo de ecosistemas de innovación dentro de empresas establecidas. Ha desarrollado un modelo de ecosistema de innovación (conocido como 'el sándwich del ecosistema'), que utiliza como marco cuando asesora y consulta con empresas.

CS: **En sus palabras, ¿qué es un ecosistema de innovación?**

TK: Un ecosistema de innovación es para un innovador lo que la sabana es para un león: el entorno en el que trabajan los intraemprendedores. El ecosistema está compuesto por individuos, organizaciones y recursos que generan nuevas formas de crear valor. Los intraemprendedores y emprendedores dependen de ciertas entradas para crear nuevos modelos de negocios y flujos de valor. Estas entradas incluyen varias categorías: capital humano (o habilidades), herramientas (impresoras 3D), capital financiero y cofundadores.

CS: **¿Por qué las empresas necesitan crear un ecosistema? ¿No son suficientes las capacidades individuales?**

TK: Los individuos tienden a trasladarse al entorno más favorable, al igual que los ciervos abandonan un área afectada por la sequía. Si una empresa no puede crear un entorno innovador para los intraemprendedores, es posible que se den cuenta rápidamente de que los intraemprendedores han renunciado para construir sus propias *startups* y solo quedan los burócratas. Entonces, ¡el suministro de nuevos productos y los ingresos de la empresa se agotan por completo! El objetivo de un ecosistema de innovación es tener un equilibrio en el que la innovación sea un resultado constante y no fluctúe violentamente ni se derrumbe por completo.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

CS: **Por favor, explique su modelo de ecosistema de innovación y cómo se unen los diferentes elementos.**

TK: En medio del 'sándwich' es donde ocurre la acción. Aquí hay muchos elementos específicos que nos permiten manipular el ecosistema de una empresa. Por ejemplo, si la empresa carece de ciertas *Habilidades*, podemos realizar talleres de capacitación para ellos. Si la empresa está sumida en la burocracia, podemos proporcionar herramientas para ayudar a superarla y acelerar los procesos de innovación.

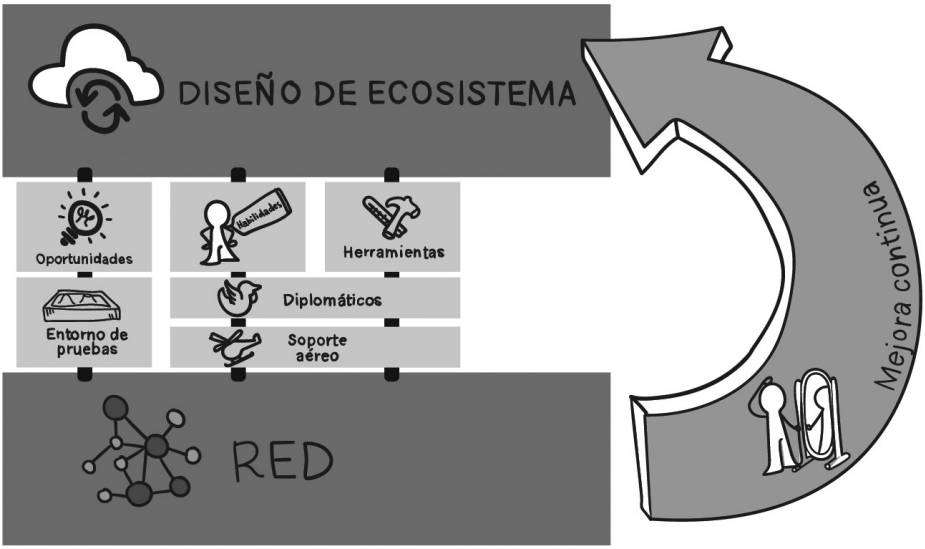


Figura 1.6

La parte superior e inferior mantienen unido el ecosistema. En la parte superior está el diseño del ecosistema en sí, lo que significa que alguien debe supervisar y mejorar activamente el ecosistema como parte de una visión más amplia. Sin ella, el embudo de innovación tiende a atascarse debido a mejoras descoordinadas. Por ejemplo, puede ser fantástico aumentar la innovación mediante hackatones en la empresa, pero si toda la atención se centra en la primera etapa de generación de ideas, los empleados pueden desanimarse cuando ninguna de esas ideas se patrocina posteriormente. El

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

diseño de ecosistemas ayuda a construir el nivel de innovación en cada etapa de manera sistemática al equilibrar los esfuerzos para mejorar el ecosistema según una estrategia coherente.

En la parte inferior, la red permite el aprendizaje entre pares dentro de la organización. Sin una red estable de intraemprendedores, la empresa puede formar equipos que trabajan en un proyecto, pero luego se disuelven y las habilidades se atrofian y desaparecen. Entonces, las empresas terminan en un ciclo de talleres constantes sin impacto a largo plazo. Con una red, el conocimiento se retiene y se transmite de intraemprendedor a intraemprendedor.

Por último, para que todo el ecosistema se mejore continuamente, la red debe enviar observaciones y conocimientos al nivel de diseño. Muchas empresas carecen de una red y se apegan a un programa de transformación única de cuatro años que, en última instancia, no ofrece el beneficio prometido.

CS: **¿Puede profundizar un poco más en esta parte media del 'sandwich'?**

TK: El medio se puede dividir en tres fases. El primer paso es simplemente generar ideas. La actividad intraemprendedora en un ecosistema es el cociente de Oportunidades sobre Miedo. Las *oportunidades* son creadas por intraemprendedores con tiempo libre para ser creativos y perseguir proyectos innovadores (o incluso pensar en ellos). Las *oportunidades* también mejorarán si los intraemprendedores pueden interactuar con compañeros de equipo de diferentes disciplinas para encontrar colisiones espontáneas de ideas que puedan inspirar algo novedoso. El miedo al fracaso, la vergüenza o las presiones financieras inhiben la generación de ideas. Si hay mucho miedo, podemos proporcionar un entorno de pruebas (*sandbox*, en inglés) para que los intraemprendedores jueguen (por ejemplo, una incubadora o un 20% de tiempo de innovación). Un entorno de pruebas está destinado a proteger al intraemprendedor de la empresa y permitirle cometer errores sin culpa, lo cual reduce el miedo debilitante que puede evitar que los intraemprendedores propongan un proyecto.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

En la segunda fase, los proyectos deben sortear el ciclo *crear-probar-aprender* al menos una vez. El mayor obstáculo aquí puede ser la falta de habilidades. Por ejemplo, un equipo puede carecer de un diseñador que necesitan para crear una página de destino. Podemos crear un equipo con un conjunto completo de habilidades o proporcionar capacitación para subsanar lagunas pequeñas. Alternativamente, los equipos de innovación también pueden confiar en *diplomáticos* que saben cómo moverse entre silos para obtener resultados. Estas personas pueden intercambiar y pedir favores para pedir prestado algo de tiempo al departamento de diseño para ayudar con la página de destino. Del mismo modo, obtener *soporte aéreo* y obtener financiación para proyectos de innovación permitiría al equipo contratar a un diseñador por contrato. El *soporte aéreo* generalmente proviene de un patrocinador comercial que proporciona recursos y también cierta cobertura política de otras partes interesadas.

En la última fase, los proyectos de innovación deben repetir el ciclo *crear-probar-aprender* a gran velocidad. Un obstáculo importante y común para la innovación son los trámites burocráticos y la burocracia, que pueden resolverse con mejores *herramientas* y *procesos*. Por ejemplo, si un equipo no puede usar la impresora 3D que posee otro departamento debido a alguna regulación misteriosa que existe desde hace veinte años, esta restricción puede eliminarse. Una vez más, los diplomáticos pueden ayudar a esquivar estas regulaciones y soporte aéreo podría permitir que el equipo compre su propia impresora 3D.

CS: **Los conceptos de diplomáticos y soporte aéreo son muy interesantes. Si tienes uno, ¿necesitas el otro?**

TK: No creo que absolutamente debas tener ambos, pero los ecosistemas de innovación más saludables y estables parecen tener tanto diplomáticos como soporte aéreo. A veces, los roles incluso los desempeña la misma persona al principio. Los diplomáticos son quizás más útiles cuando recién comienzan. Por lo general, no se necesita mucho dinero cuando se tiene una idea inicial: necesitas favores. Siempre hay alguien en la empresa que se las arregla para trapichear favores para lograr resultados. Tener a alguien que pueda

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

hablar con el departamento legal fuera del proceso oficial de la compañía y obtener la aprobación para lanzar una pequeña prueba piloto de cinco clientes será mucho más valioso para un proyecto en etapa inicial que un fajo de dinero en efectivo.

CS: **Si estoy trabajando en una gran empresa y quiero instalar un ecosistema mañana, ¿por dónde debo empezar?**

TK: Empieza siempre por el descubrimiento. Tus intraemprendedores tienen problemas. ¿Cuáles son? ¿Qué impide que un intraemprendedor proponga un nuevo proyecto, que forme un equipo? ¿Los trámites burocráticos son un obstáculo? ¿Existe una red donde los intraemprendedores puedan aprender unos de otros? Descubrir los problemas es una mejor apuesta que lanzar una solución como "¡organicemos un hackathon!" No hay nada peor que un hackathon donde se crean cien grandes ideas y todas quedan huérfanas. Tal vez el problema real no era la falta ideas, sino de un patrocinador comercial para financiarlas.

> 'Innovar antes de que sea necesario… la urgencia de innovar y la capacidad para hacerlo están inversamente relacionadas.'
>
> Scott D. Anthony, socio directivo de Innosight[34]

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Créditos

La startup corporativa
CIP TECNOLÓGICO DE MONTERREY
Nombres: Viki, Tendayi, autor. | Toma, Dan, autor. | Gons, Esther, autor.
Título: La startup corporativa : cómo las empresas establecidas pueden desarrollar ecosistemas de innovación exitosos = The corporate startup / Tendayi Viki, Dan Toma, Esther Gons
Descripción: Primera edición | México : Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey, 2022
Identificadores: ISBN
Temas: LCSH: Creative ability in business. | Organizational change. | Organizational effectiveness. | Entrepreneurship. | Strategic planning. | Electronic books. | Local: Aptitud creadora en los negocios. | Cambio organizacional. | Efectividad organizacional. | Emprendimiento. | Planificación estratégica. | Libros electrónicos.
Clasificación: LCC HD53 | DDC 658.4063

Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey
José Vladimir Burgos Aguilar. Director Nacional de Bibliotecas
Alejandra González Barranco. Líder de Editorial Digital.
Elizabeth López Corolla. Coordinadora editorial.
Yazmín Mayela Carrizales Guerra. Traductora

Innovación y diseño para la enseñanza y el aprendizaje.
Noemí Villarreal Rodríguez. Coordinación de proyectos institucionales y empresariales
Jesús Alejandro Rocha Gámez. Administración de proyecto
María Isabel Zendejas Morales. Diseño editorial

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Aviso legal

Copyright © 2020 Boom uitgevers Amsterdam/Management Impact, Deventer, the Netherlands – _Tendayi Viki, Dan Toma and Esther Gons
Copyright © 2017 original graphic design and lay-out: Esther Gons, NEXT.amsterdam and Jorine Zegwaard, Jorine.biz
eBook traducido, diseñado, publicado y distribuido por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio sin previo y expreso consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
Editorial: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Ave. Eugenio Garza Sada 2501 Sur Col. Tecnológico C.P. 64849 | Monterrey,
ISBN Obra Independiente: en trámite
Primera edición: junio de 2022.

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey

Amazon Media EU S.à.r.l.
Luxemburgo, Luxemburgo
13 de junio de 2022
100 ejemplares

©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey