

Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial



Álvaro Martínez
Vocal de la Comisión
de Calidad
COIIM/AIIM

Introducción

El objetivo principal de cualquier organización es ofrecer un producto y/o servicio para satisfacer o generar unas necesidades, deseablemente con un plan de negocio viable, y en el caso de las instituciones públicas, satisfacer de manera eficiente demandas de servicios de los ciudadanos.

En este entorno competitivo, no solamente debemos hacer las cosas bien, sino que debemos hacerlo mejor que la competencia. Para ello, debemos desarrollar una cultura empresarial de creatividad que nos permita estar a la vanguardia de los cambios necesarios. La

innovación no debemos considerarla sólo como un proceso de mejora o desarrollo de un nuevo producto, sino que debemos considerarla desde una visión amplia de la empresa, ya que será igual de importante el cómo se hace, que lo que se hace. Por ello, las empresas, como las PYMES en su entorno de globalización e internacionalización, tendrán que revisar y reconfigurar su modelo de negocio con cierta periodicidad.

Aunque la crisis actual dé lugar a pensar que puede ser un requerimiento provisional, la globalización de los mercados hace que sea un proceso inevitable. Por ejemplo, un estudio realizado en 2006 por IBM Global CEO, en relación al tema de la innovación, incluía una encuesta a 765 directores, ejecutivos de negocio y líderes del sector público, correspondientes a 20 sectores industriales y a 11 regiones geográficas, desde mercados maduros a importantes mercados en desarrollo, como los de China, India, Europa del Este y América Latina. Dos tercios de los directores entrevistados esperan que su organización se encuentre envuelta, en los próximos años, en una filosofía del cambio debido a una intensa competencia, a cambios en las expectativas crecientes de los clientes y a la globalización. Todos ellos ven la innovación del modelo de negocio como la respuesta a estas nuevas necesidades y como elemento importante y diferenciador.

Empecemos reflexionando sobre un comentario realizado por Steve Jobs



sobre la innovación: “La innovación es lo que distingue a un líder de sus seguidores”.

Consideramos que se produce innovación cuando generamos una nueva idea que aporta valor (a la sociedad, a los clientes, o a los accionistas), obteniendo unos resultados.

El desarrollo de un modelo de gestión para la innovación debe ser el primer paso de la dirección para llevar a cabo una estrategia de innovación con garantía. Estos sistemas deben emanar de la visión de negocio de la empresa y, en particular, de un conocimiento de los procesos que añaden valor a la organización, que incluya aspectos de comunicación, prestación de servicios y atención al cliente. La innovación del modelo de negocio tiene que convertirse en un proceso sistemático que permita a las organizaciones planificar, organizar y controlar el proceso de innovación, lo que redundará en un ahorro de recursos y en una mejora de la motivación e implicación de los empleados, aportar un valor añadido de confianza en la actividad de innovación de la empresa, y ejecutarla con excelencia operativa.

Hay que señalar varios aspectos a considerar en el proceso de innovación:

- a) Posibles riesgos que puedan aparecer a lo largo de la vida de la empresa y que pongan en peligro la continuidad del negocio de la empresa. Ciertamente, nos encontramos con acontecimientos impredecibles que la empresa no puede controlar o alterar, pero puede mitigar los efectos con una política empresarial previsor (incluyendo un plan de contingencias). Entre estos riesgos, contemplamos los aspectos tecnológicos (obsolescencia) pero también la falta de una gestión de I+D+I no orientada al mercado y de dudosa rentabilidad (coste-efectividad) de las inversiones en innovación.
- b) El ciclo de vida de sus productos y de la tecnología utilizada (lanzamiento,

crecimiento, madurez, saturación y obsolescencia).

La tendencia actual es el ciclo de vida de la tecnología más corto, incluso para proveedores de sectores industriales, esto implicará menos tiempo de recuperación de la inversión realizada. El lanzamiento de nuevos productos de una manera intensiva requiere un gran esfuerzo de creatividad y de tecnología, además de un esfuerzo comercial y logístico. Pero todo este proceso debe hacerse con un criterio de sostenibilidad y eficiencia, que aporte valor al cliente y a los accionistas. Todo esto obliga a modelos de gestión con un importante esfuerzo en recopilar información obtenida de los clientes y de seguimiento y vigilancia tecnológica.

Igualmente comentar que, en una estrategia de lanzamiento de nuevos productos, los mayores beneficios se obtienen en productos innovadores pero éstos no se encuentran con tanta frecuencia. En este sentido, señalar el riesgo de financiación de todo proyecto de innovación y la incertidumbre en el flujo de ingresos que soporten y mantengan las inversiones realizadas. La modelización del proceso de gestión de la innovación (tanto en empresas como en entidades públicas) puede orientar este proceso, de tal manera que minimice el

riesgo de cara a un potencial fracaso ante una estrategia innovadora. Aunque cada empresa debe diseñar su modelo de innovación según sus capacidades, debe ser también revisable atendiendo a nuevas metas.

Aunque cada modelo de gestión desarrollado hasta la fecha (modelos lineales, interactivos, integrados) tiene conceptos interesantes, que pueden ser considerados a la hora de establecer el modelo de gestión empresarial, por su carácter novedoso, nos centraremos en los modelos de innovación del negocio de la empresa y, en concreto, la desarrollada por el Forum del Modelo Europeo para la Innovación Empresarial, cuyo punto fuerte está en este cuestionario de preguntas sobre la situación presente y futura de la empresa.

Modelo europeo de la innovación de la empresa

Dentro de los diferentes modelos de innovación del negocio de la empresa, está el desarrollado por el Forum del Modelo Europeo de la Innovación Empresarial, dado que, básicamente, todos ellos coinciden conceptualmente. Este modelo nace por el esfuerzo de un grupo de directores, ejecutivos y gerentes de diferentes empresas europeas: Barilla (Italia), Deutsche Bank (Alemania), Fujitsu

Figura 1. Triángulo de la innovación

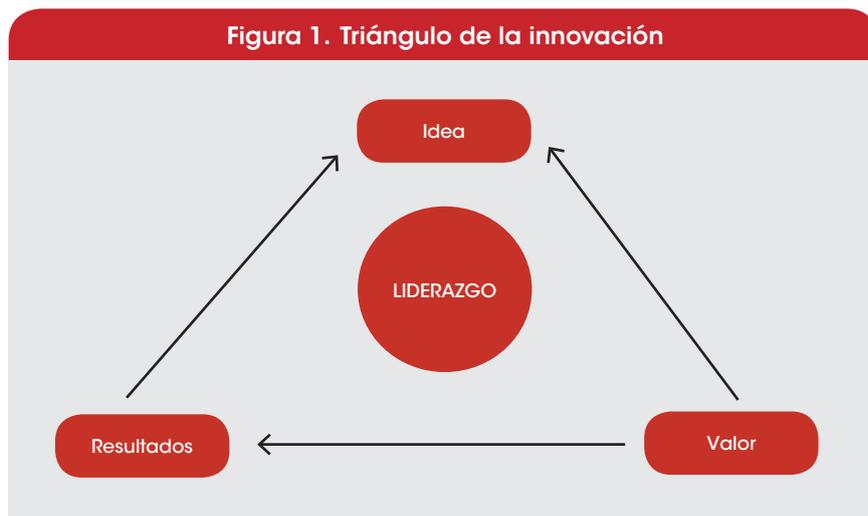
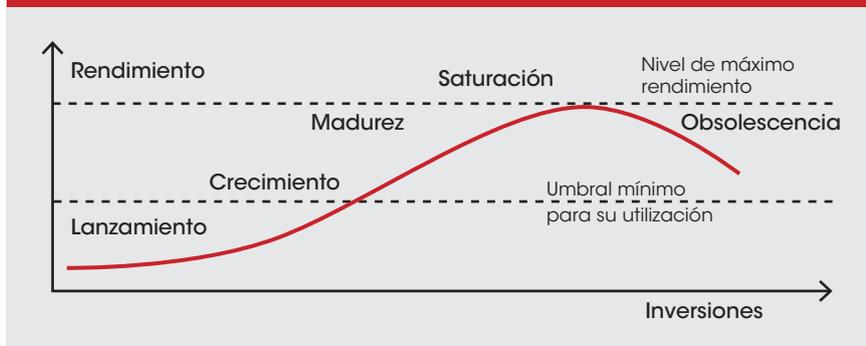


Figura 2. Ciclo de la vida de la tecnología



Services/transform 4 (UK), Heidelberg Druckmaschinen (Alemania), Kamps (Alemania), MLP (Alemania), Roche Pharma (Suiza) y SAP (Alemania), con el fin de definir guías para el desarrollo de procesos innovadores en las empresas, como promover las buenas prácticas en las organizaciones para la redefinición de su modelo de negocio a través de foros, talleres, eventos, etc., y una puesta en común de las experiencias innovadoras y, en particular, aquellas de éxito. Los conceptos en los que se apoya este modelo son:

- Comprensión profunda de lo que significa su "producto/servicio" para el consumidor o cliente (ampliándola a las partes interesadas). Un conocimiento del valor añadido que supone para el cliente nuestra empresa, con respecto a lo ofertado por los competidores (marca, calidad, experiencias anteriores, satisfacción), incluyendo aspectos económicos. En este contexto, conocer la opinión del cliente implica mayor compromiso de éste con las actividades de la empresa.
- Conocimiento del mercado y de las estrategias comerciales y de *marketing*.
- Constitución de una organización flexible y capacitada para dar respuesta a estas necesidades, que posibilite adaptarse a las nuevas tecnologías. La capacitación se lleva a cabo a través de lo que se conoce como *inteligencia capital* (base de datos, formación de

los trabajadores, relaciones con los clientes y otros intangibles).

- Enfoque sistemático en el proceso de desarrollar y aplicar el nuevo modelo de negocio, con apoyo en su estructura y procesos, involucrando al personal en la orientación al mercado y mejorando su productividad.
- Selección de las competencias esenciales del modelo de empresa, que apoyen el crecimiento y supervivencia de la empresa.
- Estricto control de los costes y análisis de datos.

En resumen, el primer paso a seguir es describir su modelo de negocio, respondiendo a tres preguntas principales:

- a) ¿Quiénes son las partes interesadas de tu negocio?
- b) ¿Qué proporciona valor?
- c) ¿Cómo lo hacemos?

Preguntas que desarrollaremos en los puntos siguientes de este artículo.

Metodología para su desarrollo

Las organizaciones que comienzan a pensar en la innovación de su modelo de negocio y en institucionalizar el proceso deben reflexionar sobre una serie de preguntas:

- ¿Cómo creamos valor? ¿Cómo debemos crear valor en el futuro? ¿Quiénes

son nuestros principales clientes actuales y futuros. ¿Quiénes son nuestros principales interesados actuales y futuros?

- ¿Cómo nos diferenciamos de nuestros competidores actuales y futuros? Y en este contexto: ¿quiénes son nuestros principales competidores actuales y futuros?
- ¿Cómo funciona nuestro actual modelo de utilidad y cómo podría trabajar en el futuro?
- ¿Dónde nos posicionamos en nuestra cadena de valor de la industria?
- ¿Cómo vamos a desarrollar, producir, comercializar, vender y distribuir estos productos?
- ¿Cuáles son las competencias básicas que crean ventajas competitivas y beneficios hoy en día?
- ¿Cuáles son nuestras capacidades principales que generan ventajas competitivas y los beneficios del mañana?
- ¿Cómo podemos aprovechar las competencias y capacidades existentes para crear nuevas soluciones?
- ¿Cuáles son los principales procesos de creación de valor/actividades (en la actualidad y en el futuro) que nunca deben ser externalizados?
- ¿Quiénes son nuestros socios comerciales más importantes, actuales y futuros?
- ¿Cuáles son las habilidades más importantes/capital humano que necesitamos para nuestro negocio actual y en el futuro?
- ¿Cómo podemos medir y gestionar el rendimiento (en la actualidad y en el futuro)?
- ¿Cuáles son los activos de información más críticos que necesitamos para nuestro negocio actual? ¿Cuáles son los activos de información más críticos que necesitaremos en el futuro, y qué significa esto para nuestra infraestructura de sistemas de información?
- ¿Cuáles son las consecuencias de un liderazgo y perspectiva de la cultura corporativa?

Figura 3. Etapas del proceso de definición y desarrollo del modelo europeo de innovación de la empresa



Proceso del desarrollo de la innovación del modelo de negocio

Estas preguntas son entradas para la generación de ideas (*brainstorming*), y en las recopilaciones de información tecnológica, mercado, etc., necesarias para la gestión de la innovación

Para definir el negocio futuro, el modelo de innovación establece varias actividades y funciones principales de la empresa, que deben ser analizadas (ver esquema, figura 3), incluso cuestionadas a través de preguntas similares a las anteriores, con el fin de esbozar su modelo de negocio.

a) *Gestión empresarial estratégica*

Se requiere un nuevo enfoque en la planificación y gestión estratégica de la capacidad de una empresa, para crear productos o servicios innovadores y de valor añadido para sus clientes y para las partes interesadas e inversores. Se debe aclarar cuáles son los objetivos, alcance y qué recursos se necesitan para llevar a cabo este tipo de innovación. ¿Se desea cambiar algunos o todos los elementos del modelo actual? ¿Estos cambios son de carácter incremental o radical? ¿Se

quiere iniciar un negocio completamente nuevo?

Un equipo “directivo” debe fijar o reconsiderar, si lo considera oportuno, cuál será la visión de la empresa, antes de que la organización comience a realizar los esfuerzos de creatividad y productividad en este proceso de innovación.

b) *Gestión de la innovación (rediseño)*

El propósito principal de esta etapa es descubrir oportunidades de nuevos mercados, nuevas propuestas de productos a desarrollar y definir formas novedosas de hacer negocio, aparte de la información y evaluación sistemática de los conceptos implicados: análisis del mercado, situación actual, competidores, entorno, tecnología, etc.

Debemos generar unas capacidades intelectuales y un potencial de rendimiento en la empresa para renovar su modelo de negocio en intervalos de tiempo más cortos, para aprovechar la tecnología y las tendencias del mercado con el fin de hacer una diferencia, no sólo en lo que vende, sino en la forma en que hace negocios.

c) *Gestión de operación*

Sobre la base de los conocimientos adquiridos en el paso 2, se desarrolla una cartera de ideas que incluye formas en que podría innovar su modelo de negocio. Después de una evaluación inicial y priorización, se debe definir las nuevas

actividades atendiendo a criterios de optimización de las capacidades que están presentes en estas actividades.

Pregunta clave: ¿cómo diseñar y organizar las operaciones de la eficacia, agilidad y capacidad de respuesta y de mejora continua? Debe darse respuesta.

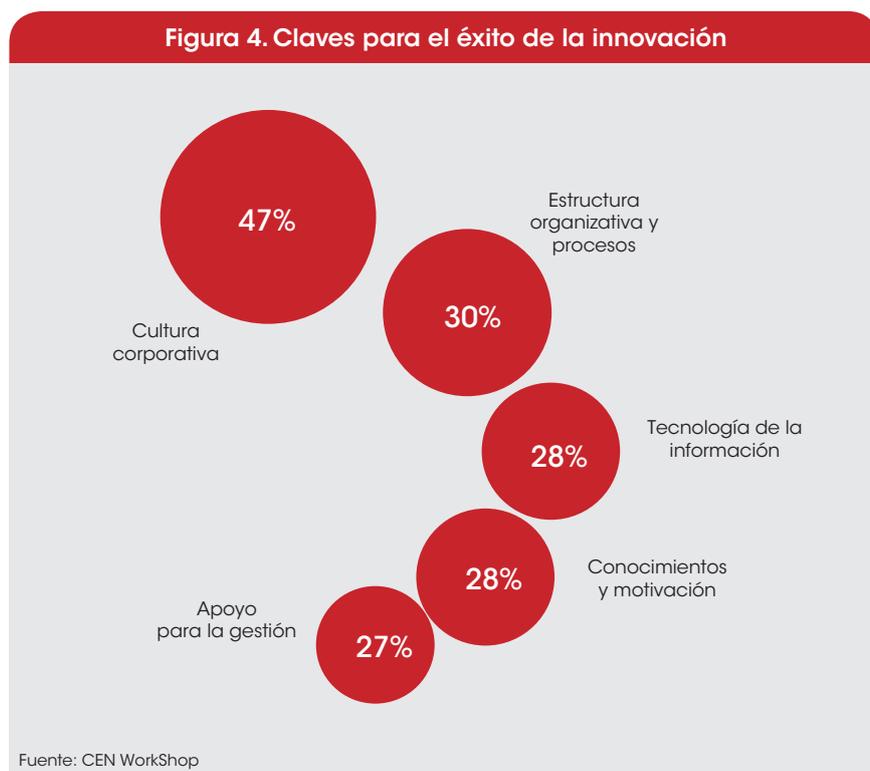
d) *Finanzas y control*

El proceso de innovación del modelo de negocio empresa debe incluir aspectos financieros y conceptos de “flexibilidad financiera”, es decir, el modelo requiere de toda la liquidez posible para mantener el negocio y los fondos para invertir en innovaciones y capacidades fundamentales que son esenciales para asegurar el futuro de la empresa. Igualmente hay que considerar como elementos de control enfoques que den respuesta a preguntas como: ¿por qué están comprando los clientes y cómo podemos seguir en el negocio? ¿Cómo podemos controlar el rendimiento? ¿Cómo podemos crear suficiente flexibilidad financiera? En este sentido, emplear herramientas que incluyan conceptos y no sólo la gestión de la rentabilidad (precio/costo), sino también relativas al valor añadido (valor/precio).

e) *El liderazgo, la organización y la gestión de personas (implementación)*

El modelo de innovación tiene que estar orientado a crear una organización más reactiva, inteligente y eficaz, que se

Figura 4. Claves para el éxito de la innovación



adapte al actual entorno de mercado dinámico y exigente (estructuras de equipo y cultura corporativa). Igualmente se requiere incluir en la organización conceptos de proyectos, colaboración y participación, fundamentados en interrelaciones en red más que como un concepto de jerarquía y autoridad. Todo ello con apoyo del liderazgo adecuado y un programa de gestión de personas.

La configuración del equipo y la estructura organizativa para la gestión de la innovación del modelo de negocio debe estar formada por 5-7 personas, por lo general procedentes de diferentes áreas clave de la organización, por ejemplo: ventas, producción, finanzas, etc. Podría crearse o involucrar al comité directivo, encargados de la toma de decisiones finales. La confección del equipo será variable atendiendo a la actividad de la empresa a optimizar.

Son preguntas clave: ¿cómo podemos crear flexibilidad organizativa y capacidad de recuperación? ¿Cómo

podemos mejorar la eficacia de la organización y las personas? Es decir: ¿cómo se organiza para el rendimiento?

f) La comunicación externa y marketing

El nuevo enfoque del modelo de negocio requiere algo más que la tradicional vía de comunicación corporativa y *marketing*, pues debe facilitar la participación y relación con los clientes, accionistas e inversores, a través de eventos, jornadas y presentaciones personales.

Pregunta clave: ¿cómo nos relacionamos de manera efectiva con clientes,

con el público, con las partes interesadas y los inversores?

g) Valores

El modelo de negocio debe contemplar normas de buen gobierno. Los clientes, los accionistas y los empleados darán mayor valor a formar parte de una empresa que tiene comportamientos en las diferentes esferas (sociedad, empresa, personal).

Preguntas claves: ¿para qué estamos en el negocio? ¿Cuáles son nuestros valores? Y ¿cómo podemos preservar y mantener estos valores?

La implantación de estos modelos

La implantación y desarrollo de estos modelos de innovación requiere un compromiso de la organización, ya que todo este proceso no lo puede hacer sólo una persona, en la implantación además deberá considerarse la formación necesaria en las tareas que conlleva este modelo de innovación de la empresa y los recursos para su desarrollo.

Basándonos en un estudio realizado por el Comité Europeo de Normalización, sobre el grado de influencia de diferentes factores empresariales para llevar a cabo una gestión de innovación exitosa, podemos señalar de mayor a menor, en función de su importancia:

- Cultura corporativa (47%).
- Estructuras y procesos (30%).
- Tecnología de la información (28%).
- Conocimientos y motivación (28%).
- Apoyo para la gestión (27%). ■

Bibliografía

- Información recogida (artículos y documentos) en la página web del Instituto Internacional de Empresa: (<http://www.iioe.eu/ebmif.html>).
- CHESBROUGH, HENRY. *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. Science direct (<http://www.sciencedirect.com>).
- COMITÉ EUROPEO PARA LA ESTANDARIZACIÓN. *Guía europea para la buena práctica en la gestión del conocimiento (2004)*.
- DOMÍNGUEZ, JULIÁN. *Innovación Sistemática*. Netbiblo.
- SNIUKAS, MARC. *Cómo hacer que ocurra una innovación del modelo de negocio*. Gestión de la Innovación (<http://www.innovationmanagement.se/>).