

¿CÓMO DISEÑAR UNA ORGANIZACIÓN CAPAZ DE INNOVAR?

Néstor Esquivel

**Trazar una visión estratégica,
adquirir diferentes capacidades
y equipo para explorar y comenzar a experimentar.**

HABLAR DE INNOVACIÓN

La Transformación Digital involucra administrar los negocios actuales, mientras se construyen nuevas capacidades para los modelos de negocios del futuro, algo similar a **cambiar la turbina de un avión en pleno vuelo**. La destreza para ejecutar esta maniobra requiere agilidad, precisión e imaginación y solo será posible a través de una herramienta clave: **la innovación**.

Hablar de **Innovar** se ha convertido en tendencia y con ello, un sinnúmero de acrónimos, metodologías, términos y conceptos que se utilizan arbitrariamente, **sin tener los interlocutores correctos para procesar tanta información**, se han incorporado al vocabulario de negocios, aunque en realidad existen **muchas dudas alrededor del tema**.

¿Por qué cambiar e innovar?, **¿por dónde empezar?**, ¿cuál es el mejor camino?, ¿qué se necesita para lograrlo?, ¿cómo lo hacemos más rápido?, ¿qué pasa si no funciona?, estas preguntas son solo algunas de las preocupaciones que están en el top of mind del equipo ejecutivo de las organizaciones, pero innovar es un proceso complejo y depende de una conjunción única de cambios organizacionales y factores externos. Y se vuelve cada vez más evidente el sentido de urgencia de acelerar estos cambios; **el reto directivo** comienza al **decidir cambiar el primer tornillo de la aeronave**.

REVISAR EL INSTRUCTIVO INICIAL

Al comienzo y con tanta información disponible, resulta complejo diferenciar la manera adecuada para comenzar. Sin embargo, permanecer estáticos y no iniciar, sería definitivamente el peor escenario, basta con recordar ejemplos como *"blockbuster"* y *Netflix* durante la década pasada.

El requisito inicial para que la innovación surja y se despliegue es un cambio de *mindset* en la organización, proveniente del liderazgo ejecutivo. Se requerirá establecer ciertas directrices y objetivos, los cuales deberán ser flexibles, ya que, en **el journey de innovar, los cambios y la incertidumbre resulta ser la única constante**.

Además del *mindset*, es fundamental que todo el equipo directivo se encuentre en sintonía y tenga claridad sobre los principios rectores de la estrategia de innovación, sus órdenes de magnitud y tiempos, así como una milimétrica alineación a las prioridades estratégicas y de transformación del negocio.

EL MARCO DE REFERENCIA

Existen diferentes tipos de innovación: de productos, servicios, procesos, modelos de negocio y nuevos *ventures*, innovación abierta, entre otros. Profundizar sobre estos requiere tiempo. Sin embargo, es crucial que cualquier tipo de innovación, esté alineada a un primer ejercicio de explorar y probar cosas nuevas, **no hay innovación sin experimentación**.

Por consiguiente, es necesario **explorar internamente**; saber qué hay y qué no, qué aún no se ha explotado en la organización. Asimismo, es preciso **reconocer el entorno exterior**, principalmente **los ecosistemas de emprendimiento adyacentes**, esta creciente ola de *startups* provee **una agilidad** y dinamismo capaz de generar disrupciones, aún en las industrias más convencionales y sólidas.

En Sintec hemos creado una fórmula ganadora que permite **aprovechar los recursos internos y la infraestructura corporativa** para empezar y agilizar las iniciativas de innovación, resolver problemas críticos de la organización y crear nuevos modelos operativos o de negocio alineados a la visión del futuro.

PARA EXPERIMENTAR NECESITA UN LABORATORIO

Nuestra fórmula de éxito se llama **Corporate Labs**, unidades de negocio con talento, recursos y autonomía para experimentar e innovar. Como diseño, requieren de una conexión a la infraestructura base del corporativo para asegurar que la innovación que genere esté vinculada a la organización.

Los **Corporate Labs** requieren confianza y empoderamiento para descubrir, fallar e iterar en aquellas preguntas que hoy no son claras. A tono de ciencia ficción, deberán ser capaces de realizar viajes al futuro, regresar y trazar una ruta capaz de impactar el curso del negocio en los siguientes años.

El ADN de estas unidades está compuesto por **agilidad, cambio y evolución constante**, en donde tengan las capacidades para comprobar las hipótesis que encuentren, priorizarlas y, lo que no haga sentido, descartar y aprender de ello. Naturalmente, pasarán a otros estadios y niveles de madurez, más orientados a la creación de nuevos *ventures* en los que se haya identificado mayor valor en su etapa de exploración.

El camino de exploración de cada organización será incierto, nadie imaginaría cómo una tienda de libros en internet evolucionaría a ser un titán del e-commerce y una empresa de *hardware*, *software*, almacenaje, medios etc. Y si esto pasó en una década, cuesta trabajo imaginar qué sucederá en los próximos cinco años.

UN EQUIPO PARA LOGRARLO

La alineación titular del **Corporate Lab** debe integrar un grupo con competencias multidisciplinarias y con objetivos distintos a las áreas operativas y funcionales del corporativo. **Intrapreneurs, Change Makers, Disruptive Thinkers, Hackers y sobre todo "Doers"**, son algunas las cualidades que se necesitan para conformar al equipo.

Lo anterior deberá venir en compañía de un gobierno y gestión clara, que permita generar **evidencias y alcanzar objetivos, medir es fundamental**; sin embargo, en la etapa de exploración, la medición definitivamente no es similar a la de cualquier proyecto interno, asociada a un ROI, VPN u otro indicador financiero, **el valor está en el cambio per se**. Después de experimentar, será más sencillo monitorear KPI's duros y tangibles y medir otros beneficios colaterales y aprendizajes que impactan directamente la cultura organizacional.

Los esfuerzos son extenuantes y el tiempo está corriendo cada vez más rápido en la carrera digital, **diseñar una organización capaz de innovar** requiere **trazar una visión estratégica, adquirir diferentes capacidades y equipo para explorar y comenzar a experimentar**.

QUÉ HAY MÁS ALLÁ DE LOS LABS

Existen múltiples iniciativas de innovación para diferentes etapas y objetivos, tales como la creación de programas y *partnerships* estratégicos para desarrollar y probar de tecnología, *idea & portfolio management*, incubadoras, aceleradoras, *Venture builders*, y cada una representa un pequeño microcosmos.

Estas iniciativas de innovación corporativa **son solo un componente de la Transformación Digital** y cada vez más organizaciones líderes de Latinoamérica se encuentran listas para encontrar en la **innovación el impulsor que genere las ventajas competitivas para los siguientes años**.

CONOCE SINTEC LABS

La estrategia digital de Sintec **desde hace tres años dibujó y maduró su propio Labs** y en 2018 intensificó su participación para generar propuestas de valor que agilicen la labor de innovación corporativa de nuestros clientes.

En Sintec Labs estamos comprometidos con nuestros clientes **para ayudarlos a definir y operar su estrategia de innovación**, crear sus laboratorios y acelerar la evolución de sus negocios. Permítenos conocer tus inquietudes e ir respondiendo preguntas juntos.

Acerca del autor



Néstor Esquivel,
Gerente Sintec Labs
nestor.esquivel@sintec.com

Líder de Sintec Labs, Intrapreneur responsable de innovar y diseñar modelos de negocio escalables que integren consultoría, tecnología y startups. Cuenta con más de 8 años de experiencia en Business Consulting Latinoamérica con corporativos líderes de LATAM.

Néstor tiene un postgrado en Supply Chain Management por el MIT y edX, así como diplomados ejecutivos de Go-To-Market por Stanford University, Capital privado e Inversión Ángel por el Angel Resource Institute y la Universidad Anáhuac.

Referencias:

- Gupta, Sunil. Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_