

Por qué las crisis son para innovar y no para hibernar

La innovación ha sido tratada a menudo como un mero complemento a la actividad empresarial.

Pero los desafíos de hoy en día son todo menos normales.

Un compromiso y una inversión integral en innovación ofrece a las empresas el camino más seguro para superar las turbulencias de la crisis y construir un futuro de resiliencia y crecimiento sostenible.

Prefacio

El repentino impacto mundial de la actual pandemia ha dado lugar a una triple crisis: sanitario, social y económica, que ha puesto de manifiesto las vulnerabilidades de nuestra sociedad. Los últimos 20 años han supuesto una aventura para las organizaciones, que han visto cómo eventos imprevisibles han provocado la desaparición de las empresas que han sabido adaptarse a los cambios en tiempo récord. Los directivos corporativos nos estamos enfrentando a desafíos desconocidos.

Durante estos meses, hemos hablado con más de 300 ejecutivos de organizaciones de primera línea y líderes de la diferentes industrias para comprender cuáles son sus prioridades en estos tiempos de incertidumbre.

Estas serían las 7 áreas clave en las que ya se están centrando:

- » Nuevos enfoques para navegar la incertidumbre del mercado
- » Acelerar la digitalización para satisfacer las necesidades de los clientes en un contexto de distancia social y trabajo remoto
- » Identificar nuevas oportunidades de crecimiento
- » Reducir costos y mantener reservas de efectivo
- » Crear más resiliencia y transparencia en las cadenas de suministro y operaciones
- » Continuar impulsando la agenda de sustentabilidad
- » Hacer que la innovación sea un motor integral de crecimiento

Desde Finnovista y Rainmaking, una de las firmas líderes mundiales en innovación corporativa de la que somos parte, sabemos que la innovación es la clave para abordar con éxito estas nuevas prioridades. Los aprendizajes que nos dejó la última recesión fue que los que ganaron la batalla

fueron los que invirtieron en el desarrollo de un nuevo modelo apalancado en la tecnología y centrado en el cliente. Y es que salir victorioso de una crisis requiere, no quedarse dormido, sino ponerse manos a la obra e innovar.

Para tener éxito hay que contar con un mapa estratégico sobre dónde innovar, con qué actividades y con qué aliados. También es necesario saber cuándo debemos lanzarnos a construir algo nuevo y cuáles son los socios que nos permitirán innovar de forma exitosa. Y todo esto requiere un gran enfoque en la entrega de resultados de negocio tangibles y que tengan un efecto positivo en los resultados.

Desde Finnovista, estamos comprometidos a conseguir que las empresas que colaboran con nosotros obtengan resultados de sus actividades de innovación, pues tras 7 años adquiriendo un extenso conocimiento de la mano de emprendedores, mentores y corporativos como Visa, HSBC, Scotiabank o BBVA sobre las metodologías de innovación, los plazos, las alianzas, los recursos y el talento que permiten lanzar nuevas soluciones al mercado, somos capaces de transformar industrias tan consolidadas como la financiera o la aseguradora.

En este documento exploraremos cómo los líderes de nuestras empresas pueden usar la innovación para impulsar a sus organizaciones, ya que creemos que, de los momentos de crisis, surgen oportunidades y que las empresas que adopten la innovación prosperarán.

Andrés Fontao & Fermín Bueno
Co-Founders & Managing Partners de Finnovista

Resumen ejecutivo

Las compañías más rentables del mundo han sido creadas por visionarios que idearon nuevos productos, soluciones o modelos de negocios innovadores. Paralelamente, la mayoría de las grandes empresas que desaparecen lo hacen porque no logran innovar y reinventarse. Por lo tanto, la innovación ha demostrado ser el factor clave de éxito tanto para empresas nuevas como para las existentes.

Aunque los CEOs de las empresas ya saben todo esto, una crisis ejerce una gran presión sobre ellos para tomar difícil decisión de luchar por preservar el "negocio principal" o apostar por invertir en nuevas innovaciones y oportunidades.

Nuestra encuesta, que hemos realizado con las respuestas de más de 300 directores ejecutivos, nos ha permitido descubrir que el porcentaje de empresas que afirman que no planean invertir en innovación este año ha aumentado del 8% a mediados de marzo al 25% a mediados de abril de 2020. Este aumento refleja que hay un número masivo de empresas que han elegido quedarse quietas, en lugar de jugar a la ofensiva e invertir durante la crisis.

Estas estadísticas van en contra de los aprendizajes de la última recesión, que demuestran que los ganadores fueron aquellas empresas que invirtieron en la construcción de nuevas fuentes de ingresos fuera del core.

Si bien las empresas necesitan proteger el negocio principal y mantener la "máquina" en funcionamiento, es esencial que puedan responder a las oportunidades que surjan en un entorno que cambia rápidamente. Incluso en el caos y el corto plazo, los líderes deben defender la innovación como un motor de crecimiento para el negocio, el que puede generar frutos a largo plazo y ayudarlos a salir de la crisis actual con una posición más sólida.

Este documento explora los desafíos para llevar a cabo una innovación exitosa, cómo se pueden combinar éstos en momentos de turbulencias, y las mejores prácticas para superarlos. Este documento revelará que, si bien la innovación es la clave del crecimiento, incluso durante una pandemia, muchas organizaciones aún no tienen una estrategia clara o visibilidad sobre si sus proyectos de innovación han tenido éxito o no. En este sentido, la financiación sigue siendo un desafío, especialmente en el clima actual, al igual que la burocracia, la falta de colaboración y aceptación interna, así como la desalineación cultural.

En este informe, se exploran:

- p.04 El 'business case' de la innovación
- p.05 Oportunidad perdida: muchos hacen muy poco
- p.08 La innovación no es fácil
- p.09 Pasar del 'teatro de la innovación' a la auténtica creación de valor
- p.10 Hacer de la innovación un motor de crecimiento predecible
- p.12 El futuro de los negocios y la innovación
- p.13 Guía de Finnovista: los 5 pasos para que los CEOs innoven con éxito en la crisis actual
- p.14 Metodología
- p.15 Agradecimientos

El 'business case' de la innovación

La recesión de 2008 nos enseñó que la innovación importa

La historia está plagada de empresas hundidas que no lograron innovar. Es el clásico "dilema del innovador" de Clayton Christensen: "Las empresas rara vez fracasan por moverse demasiado rápido, sino que a menudo fracasan por moverse demasiado lento". Actualmente, la media de vida de una empresa perteneciente al S&P 500 es menor a 20 años, en comparación con los 60 años que duraban en la década de 1950.

La falta de previsión frente a los principales avances tecnológicos parece incluso amplificarse en tiempos de crisis. Existen algunos ejemplos bien conocidos que no podemos ignorar. Sony utilizó esta estrategia cuando siguió su programa de reducción de costes para combatir la recesión de 2008, cerrando varias fábricas, eliminando 16.000 empleos y reduciendo la inversión en nuevos activos. Como resultado, las ventas cayeron, los márgenes se redujeron y las ganancias disminuyeron en un 60% respecto al año anterior. Desde 2008, Sony se ha quedado por detrás de competidores como Amazon, Nintendo, Microsoft y Samsung, los cuales decidieron invertir en tecnología.

Durante la misma recesión económica, Nokia y Motorola también optaron por reducir agresivamente sus costes, mientras que Samsung optó por gastar mucho en campañas de marketing y emplear a especialistas de conocidas marcas mundiales. Como resultado, lanzaron el primer *smartphone* Samsung Galaxy en 2008, que les permitió registrar un aumento de sus ventas del 28% en el último trimestre de 2008, mientras que Nokia y Motorola vieron caer las ventas de teléfonos en un 11% y 45%, respectivamente, durante el mismo periodo. La estrategia ofensiva de Samsung le ayudó a salir de la recesión como un líder mundial en el campo de la telefonía móvil y su cuota de mercado actual es del 30%.

Se necesitan líderes valientes para lograr el equilibrio en tiempos de recesión

Los directores ejecutivos a menudo pueden verse atrapados en una situación difícil, intentando equilibrar el binomio riesgo-rentabilidad y los requerimientos de los accionistas, a la vez que tratan de dedicar los recursos y capital necesarios para estimular el crecimiento impulsado por la innovación. Sin embargo, caminar por esta cuerda floja es vital, según Stephen Rapoport, emprendedor en serie y ex vicepresidente de Innovación Disruptiva de Unilever:

“

Si su compañía no está invirtiendo en la disrupción, fracasará. Los consumidores reciben productos de alta calidad a precios bajos en todas partes. Sus necesidades y expectativas seguirán cambiando, la tecnología evolucionará, y todo esto superará a su modelo de negocio, a menos que usted se obsesione con invertir a largo plazo para satisfacer las futuras necesidades de los clientes.

- Stephen Rapoport

Emprendedor en serie, ex Vicepresidente de Innovación Disruptiva de Unilever

La oportunidad perdida: muchos hacen muy poco

La capacidad de una empresa para innovar con éxito comienza por tener un presupuesto dedicado a la innovación y una estrategia de innovación clara. Es decir, ¿a qué debe dedicar la empresa dedicar su esfuerzo y presupuesto? ¿A qué no? ¿Respecto a qué oportunidades debe colaborar, competir o comprar? ¿Cómo debe construir una cartera de actividades que refleje el core, sus áreas adyacentes y nuevas ventures?

Cuando encuestamos a los directores ejecutivos sobre cuánto planean invertir en innovación en 2020 y si tienen una estrategia clara de innovación para este año, obtuvimos resultados sorprendentes y a la vez preocupantes.

Una cuarta parte de todas las empresas tienen presupuestos de innovación limitados o nulos

Casi el 25% de las empresas encuestadas no invierte en innovación o tiene presupuestos muy modestos. Rubén Salazar, vicepresidente senior de Productos e Innovación de Visa de América Latina, reconoce esta reticencia a invertir en innovación. Dice que el I+D del sector bancario en la región todavía es muy limitado, aunque esta mentalidad está cambiando rápidamente. *“La inversión en tecnología de los bancos está impulsada principalmente por las necesidades inmediatas y los desarrollos normativos. Los niveles de inversiones en laboratorios, nuevos productos y experiencia de usuario son limitados, pero están creciendo. El*

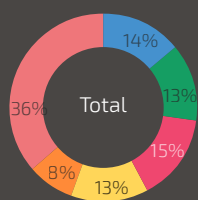
récord de 2.000 millones de dólares que se invirtió en la comunidad tecnofinanciera el año pasado es menor que en otros lugares, pero el número de inversionistas interesados en América Latina aumenta. Los bancos saben que compiten con nuevos modelos de negocio”, comenta. “Los centros de innovación desempeñan un papel importante en la participación de los clientes, apoyándolos en la adaptación a las nuevas tecnologías y comportamientos del consumidor. Incluso cuando comenzaron hace tres años, hubo algunas preguntas sobre el papel que desempeñan, pero ahora forman un componente central de I+D”.

Presupuestos de innovación decrecientes

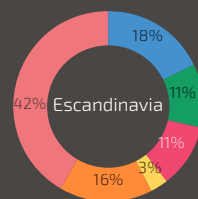
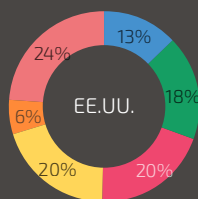
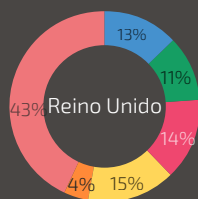
La investigación revela que la inversión en innovación bajó de abril a marzo, pero aún así un tercio de las empresas planea gastar al menos un millón de libras en innovación en 2020 a pesar de la crisis actual, y más de 1 de cada 10 todavía planea invertir 25 millones de libras o más.

Según las respuestas obtenidas en la investigación, el 8% de los encuestados no sabía si invertiría en innovación en 2020. Cuando la pregunta se repitió un mes después, cuando las empresas ya habían comenzado a ver el impacto real de la pandemia de la COVID-19, el número de empresas que no sabía si invertiría en innovación en 2020 había aumentado a un alarmante 25%.

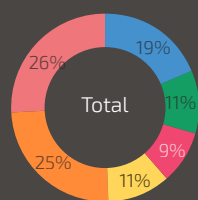
Antes de la COVID-19



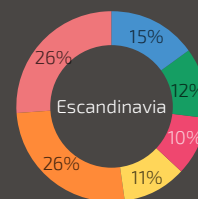
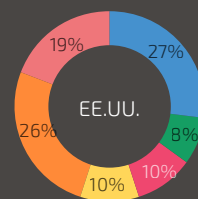
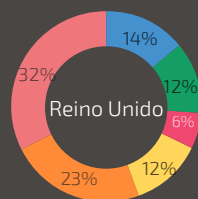
Más de un tercio de los encuestados no sabe cuánto invertirá en innovación en 2020. Esto se reduce a una cuarta parte en Estados Unidos, pero aumenta a dos quintos en Reino Unido y los países nórdicos. El 20% de las empresas en USA planea invertir más de 25 millones de libras.



Durante la pandemia



Una proporción más alta que en la encuesta original ya no planea invertir en innovación. Una cuarta parte informa de que tampoco sabe si planean invertir. Particularmente, en Reino Unido este porcentaje se eleva a alrededor de un tercio de los encuestados.



Esta tendencia se pone aún más de manifiesto cuando se observan las prioridades que las empresas se han fijado después de que comenzaron los diferentes tipos de confinamiento por la COVID-19 en países de todo el mundo. Como se ilustra en el siguiente cuadro, la gran mayoría de las organizaciones se habían centrado principalmente en acciones relacionadas con la reducción de costes y la mejora de la eficiencia, cuando fueron preguntadas por este tema a mediados de abril.

¿Qué acciones financieras planean tomar las empresas debido a la COVID-19?

30%

Mejorar la eficiencia operativa

29%

Reducción de costes, incluyendo despidos

28%

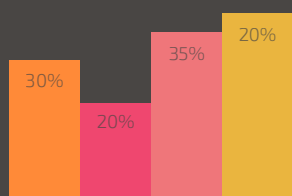
Retrasar o cancelar la inversión en innovación

21%

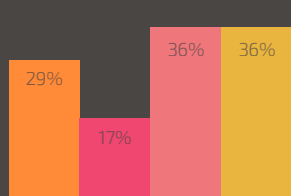
Acceder a los fondos estatales de rescate

Acciones como resultado de la COVID-19

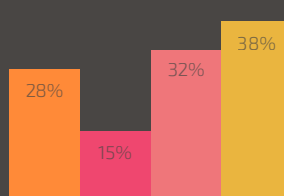
Las acciones emprendidas durante la pandemia están relacionadas con reducir los costes y mejorar la eficiencia. En general, es menos probable que las empresas británicas se hayan tomado decisiones en este sentido, si se comparan sus resultados con los de sus homólogos estadounidenses y nórdicos.



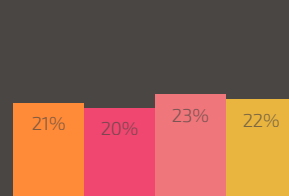
Reducción de costos al mejorar la eficiencia operativa



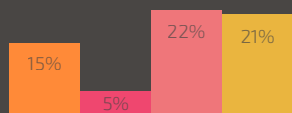
Implementación de reducción de costos



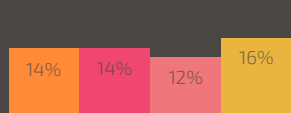
Aplazamiento o cancelación de inversiones planeadas en proyectos de crecimiento



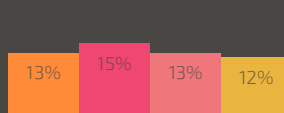
Acceso a los fondos estatales de rescate por la COVID-19



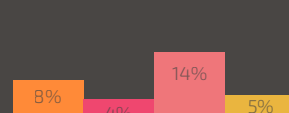
Reducción de la inversión en actividades de innovación



Inversión en nuevos planes de crecimiento empresarial o transformación digital



No se consideran acciones financieras como resultado de la COVID-19



Mayor inversión en innovación para adaptarse al clima cambiante



Las inversiones no se logran por sí solas

Según Michael Stahl, director del Incubation Studio en LEGO Ventures, hay otras herramientas, además de los fondos y el presupuesto, que los líderes empresariales podrían usar para impulsar la innovación: *"Me cuesta creer que la inversión sea el único vehículo. Y a veces, el enfoque debe ser cómo usar esa inversión de manera más inteligente y efectiva, en lugar de pedir más. Las empresas necesitan descubrir cómo aprovechar toda la caja de herramientas de innovación. Los programas de innovación no se ejecutan para hacer felices a los accionistas; sino que realmente deben tratar de experimentar y construir nuevos negocios"*.

Inversiones sin dirección

La investigación también reveló que menos de la mitad de las empresas (el 48%) tiene una estrategia de innovación claramente definida. Además, sólo el 28% tiene objetivos y metas claramente definidos para sus proyectos de innovación. Esto indica que muy pocas empresas dan prioridad a la innovación y/o realizan actividades de innovación sin una dirección y prioridades claras.

En general, esto muestra que muy pocas empresas priorizan la innovación y corren el riesgo de seguir el camino de los perdedores de la última recesión.



Definir el futuro de la minería y el cemento para FLSmidth

Cómo la iniciativa Compass, de Rainmaking, generó 3.200 millones de dólares en nuevas oportunidades de negocio

Resumen

El reto consistía en construir una cartera equilibrada de iniciativas de innovación que apoyen la exploración y el crecimiento de servicios digitales con liderazgo sostenible.

Desafío

La operación en industrias altamente cíclicas con márgenes limitados y una elevada presión de productividad requirió que el equipo de FLSmidth buscara nuevas áreas de ingresos y crecimiento.

¿Era posible identificar nuevas áreas de crecimiento que aprovecharan un legado de experiencia en la industria a través de nuevas tecnologías y modelos de negocios?

Solución

Trabajando junto a FLSmidth, el equipo de Rainmaking creó una cartera de innovación con 6 espacios de oportunidad, cada uno con sólidas proyecciones de negocio.

La cartera contenía una oportunidad de ingresos acumulados de 3.250 millones de dólares en 5 años, presentada con una estrategia que describe cómo ponerlas en práctica a través de 18 *go-to-market* roles. El punto de partida: 3 pruebas de concepto sobre estas oportunidades.

La innovación no es fácil

Si bien la innovación puede producir un impresionante retorno de la inversión cuando se ejecuta de la forma correcta, conseguirlo es a menudo un desafío. Es importante que los líderes y sus equipos puedan cuantificar el fracaso, así como aprender de los obstáculos que se interponen en su camino.

Así lo expresa Rapoport, ex vicepresidente de Innovación Disruptiva de Unilever, que comenta: *“La verdad es que los programas de innovación disruptiva son casi siempre jerárquicos y burocráticos. Es por eso que la tasa de éxito es tan baja. La gran dificultad es que el horizonte de recuperación de la inversión es muy lejano: estamos hablando de 3 a 5 años. Es difícil innovar dentro de un negocio tradicional, donde cada actividad debe generar un resultado financiero en 12 meses. Por ello, la mayoría de las personas no están motivadas para transformar el negocio en el que trabajan”.*

El desperdicio de recursos y las dificultades experimentadas por muchas compañías cuando se trata de sus actividades de innovación recuerdan un poco a esta cita original del experto en marketing estadounidense John Wanamaker: *“La mitad del dinero que gasto en publicidad se desperdicia; el problema es que no sé qué mitad es”.*

Garantizar que la inversión en innovación genera un retorno de la inversión es una prioridad estratégica en cualquier coyuntura económica, pero en tiempos de incertidumbre la necesidad de conseguir resultados es aún más importante.

Entonces, ¿cuáles son las típicas razones por las que la innovación no logra resultados tangibles y un impacto real en el negocio?

Las diez razones principales por las que la innovación fracasa



Pasar del “teatro de la innovación” a la auténtica creación de valor

Para asegurar el presupuesto en tiempos de incertidumbre y evitar un escenario de “tala y quema”, los equipos de innovación deben cambiar la narrativa y evolucionar su enfoque de innovación para pasar de ser un simple asiento de costes en la cuenta de resultados de la empresa a un departamento que mejora activamente el resultado contable no al final del año fiscal, sino en meses. Además, las empresas deben alejarse de las actividades de innovación que se desarrollan por el mero hecho de ser divertidas y o por hacer que los participantes se sientan bien, y deben exigir a los trabajadores implicados en tareas de innovación que el enfoque principal de sus actividades sea la consecución de resultados de negocio tangibles.

Rapoport denosta este tipo de “teatro de innovación”, que define como “cuando las empresas dicen que quieren una cosa, pero luego hacen otra”. Critica los programas que se desarrollan porque son el proyecto personal de alguien y no porque se cubren un nicho de mercado relevante y con posibilidades de crecimiento. “Estas tácticas no funcionarían en una startup en el mundo real y no funcionan para las empresas establecidas”, indica Rapoport. “Otra pesadilla que tengo es el ‘turismo de innovación’, que es muy popular en este momento. Los directivos realizan viajes de negocios a algún lugar de lujo donde se encuentran con un bonito desfile de startups. Este tipo de actividades es sólo una pérdida de tiempo para todos”.

Piense más como su director financiero

Un buen punto de partida para hacer de la innovación un elemento decisivo para mejorar la cuenta de resultados es comenzar a medir el impacto de las actividades de innovación. Saber estimar el “impacto medible” es crítico. No esperaríamos que un director financiero confiara en su instinto al hacer el balance de la empresa. Un director de producto no invertiría presupuesto en el desarrollo de nuevos productos donde si no existen evidencias que respalden el retorno de la inversión. Los mismos principios deben aplicarse a cómo

los líderes, CEOs y directores de las diferentes unidades de negocio de una empresa priorizan y evalúan las actividades de innovación.

En la encuesta realizada en marzo y abril, la medición de resultados también se destacó como una de las áreas que necesitaba mejoras. Sólo la mitad de los encuestados (el 45%) aseguró que tiene algún tipo de KPI o métricas para cuantificar el éxito de la innovación, mientras que una cuarta parte (el 25%) en general decía no saber si el impacto de los proyectos de innovación se estaban midiendo. El 18% no lo mide en absoluto.

Esta es una observación que hace Benjamin Lockett, director de Futuros e Innovación Digital de Diageo, quien afirma que medir solo el monto de la inversión no es algo suficientemente específico para cuantificar el impacto de la innovación. “Lo crucial es que las organizaciones mejoren en la medición de los fondos que están invirtiendo. La medición de los resultados de innovación sigue siendo un área débil; necesitamos mejorar en la identificación del retorno de la inversión. La innovación es muy diversa y tiene diferentes horizontes temporales. Además, también hay factores que se deben tener en cuenta, como los beneficios de los aprendizajes que se derivan de los negocios futuros que las actividades de innovación aseguran”.

Lockett también señala a la dirección de la empresa como un área clave en la que hay que enfocarse para ayudar a desarrollar la verdadera innovación. En Diageo, la función de innovación digital abarca las áreas comercial y de marketing. El equipo de Lockett persigue cualquier actividad que genere valor para el negocio. “En otras organizaciones, la unidad de innovación es administrada por el área de finanzas o la de operaciones. En mi opinión, eso no funcionaría en nuestra empresa. Cualquier oportunidad con un perfil de riesgo más alto sería ignorada y no tendrían la libertad de lanzar ideas como globos-sonda. Hay mucha mejor sinergia con la cultura en el área de marketing”.

Hacer de la innovación un motor de crecimiento predecible

Convertir las amenazas en oportunidades

Ya hemos explorado el *business case* de la innovación y cómo ésta es crítica para la supervivencia y para tener una ventaja competitiva sostenida.

Si desglosamos esto a un nivel más táctico, la encuesta realizada a más de 300 ejecutivos revela que los CEOs estaban más preocupados por los competidores con nuevos modelos de negocio (el 33%), por no poder seguir el ritmo de las demandas cambiantes de los clientes (el 31%), por el aumento de los costos (el 31%) y por la pérdida de ingresos (el 29%).

Según Rapoport, las empresas cotizadas deben comprender la amenaza existencial que la falta de inversión en innovación representa para sus negocios: *"Si yo fuera un accionista a largo plazo, estaría muy preocupado por tener acciones en un empresa con una posición de dominio en un mercado en crecimiento que asigna menos del 5% de su capital a la disrupción. Están tomando activamente la decisión de optimizar las ganancias de los accionistas a corto plazo a costa de la vida útil de su empresa"*.

Por lo tanto, el desafío para los CEOs es el de ser audaces y realizar las inversiones necesarias en innovación, lo que les permitirá convertir las amenazas en oportunidades.

Innovación significa crecimiento

Sólo tenemos que mirar los errores pasados de las empresas en las crisis anteriores para ver cuál pueden ser las iniciativas de innovación, pilotaje y creación de nuevos negocios que impulsen el crecimiento de una empresa. Con posterioridad a la recesión, Gartner analizó 30 empresas del índice Fortune 1000 que crecieron durante la crisis de 2008. Todas ellas invirtieron en nuevas opciones de crecimiento en lugar de sólo reducir costes.

Además, un estudio de McKinsey & Company de 2019 que analizó a 1.000 compañías que cotizaban en bolsa durante la crisis financiera global mostraba que solo el 10% tuvo éxito durante y después de la recesión. Estas compañías

disfrutaron de un rendimiento total de acciones superior al 7% de crecimiento anual entre 2007 y 2011. Mientras tanto, sus competidores sufrieron pérdidas de hasta el 15%. Las empresas que consiguieron crecer durante este periodo utilizaron varios métodos, desde la racionalización de sus balances y la reducción inteligente de costes a la inversión en actividades de innovación. Un tema recurrente entre las empresas exitosas durante una recesión es su hambre por seguir lanzando nuevas soluciones al mercado.

Como lo explica el informe de Bain and Company *Beyond the Downturn: Recession Strategies to Take the Lead (Más allá de la desaceleración: Estrategias para tomar la delantera en una recesión)*: *"Al salir de la última recesión, las empresas más fuertes jugaron a la ofensiva desde un principio, mientras que muchas de sus empresas homólogas se centraron en la supervivencia y esperaron a que se terminara el ciclo [...] Ellos invirtieron sustancialmente en I+D, en lugar de reducir su inversión"*.

En nuestro estudio, casi la mitad de los encuestados (el 46%) indicó que la inversión en innovación ayudó a estimular el crecimiento de su empresa en 2019. Cuando se les preguntó en marzo, los encuestados de Reino Unido afirmaron que el 30% de su crecimiento de ingresos previsto para 2020 provendría de proyectos iniciados en los últimos tres años.

En cuestión de tipos específicos de innovación, los encuestados dijeron que la innovación incremental y la innovación sostenida representaban un 34% de los nuevos ingresos de su firma cada una, mientras que la innovación *"radical o disruptiva"* representaba el 32% de los nuevos ingresos obtenidos por la compañía.

Usar una cartera de actividades para eliminar riesgos y maximizar los resultados

En épocas de dificultad económica, muchas iniciativas de innovación fracasan porque no están lo suficientemente vinculadas con los mayores desafíos que enfrenta la organización o alguna de sus unidades de negocio. Esto se agrava cuando la mayoría de las actividades tienen un horizonte de recuperación de la inversión de tres a cuatro años.

Ahora, más que nunca, es el momento de lograr con la innovación algunas victorias rápidas, en combinación con apuestas más grandes y a largo plazo.

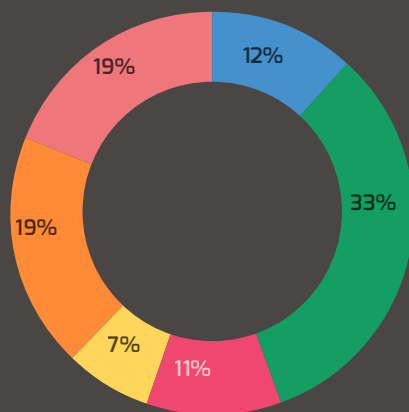
Para lograr un impacto sostenible rápidamente, no es suficiente apostar todo a una o dos iniciativas grandes y esperar a que tengan éxito. Se deben ejecutar múltiples iniciativas usando diferentes vehículos, y éstas deben ser más que demostraciones de innovación, como en algunos casos pueden ser los hackathons o las aceleradoras corporativas, que permiten el lucimiento de la compañía pero, si no son ejecutadas correctamente, corren el riesgo de generar poco valor.

En cambio, para tener éxito con las actividades de innovación las empresas deben considerar forjar alianzas con *scaleups*, poner en marcha laboratorios de co-creación y la puesta en marcha de *ventures*; que son actividades enfocadas en la consecución de resultados de negocio.

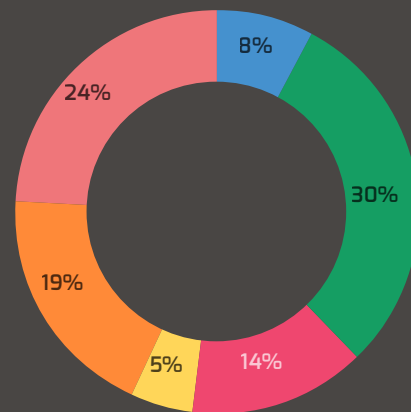
El factor crítico no sólo es el vehículo de innovación, sino el compromiso de la empresa con esta actividad. Los equipos involucrados deben trabajar en estrecha colaboración con el lado del negocio para comprender dónde pueden ofrecer un apoyo notable. Cada iniciativa debe estar anclada dentro de una unidad de negocio, tener un promotor interno del nivel adecuado y los recursos necesarios para que funcione. Todo ello permite genera un impacto medible con la innovación.

Efectividad de los métodos que generan innovación tangible

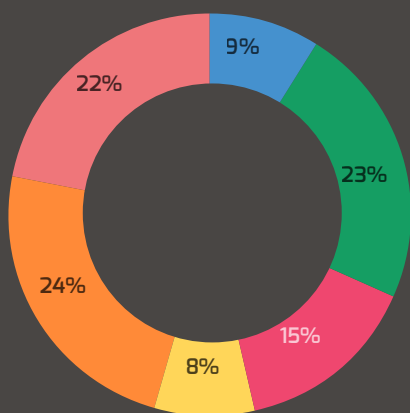
- Muy efectivo
- Algo efectivo
- Poco efectivo
- Nada efectivo
- No aplica
- No lo sabe



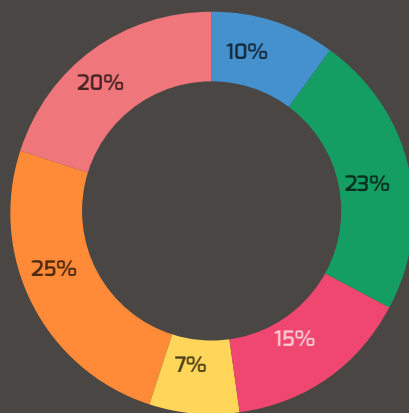
Laboratorio interno de innovación donde los empleados crean nuevas innovaciones



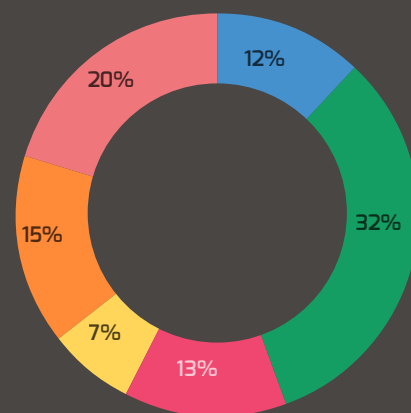
Aceleradoras (por ejemplo, programas de duración determinada)



Pilotos comerciales con startups



Invertir en startups



Creación de ventures (no relacionadas con el negocio core)

El futuro de los negocios y la innovación

Tal como la investigación y este informe muestran, muchas empresas no invierten lo suficiente en innovación y muchas la desarrollan con una baja tasa de éxito y, a menudo, sin una estrategia clara.

La pandemia de la COVID-19 ha provocado que aún más empresas se concentren en su negocio *core* y en la reducción de costes, mientras apartan sus ojos y sus presupuestos de lo que los hará sobrevivir y crecer en el medio y largo plazo.

Esto no es sostenible ni está en línea con las mejores prácticas de las empresas más exitosas que emergieron de la última recesión. Por lo tanto, es esencial que los CEOs encuentren una manera de respaldar su actividad en un momento de disrupción sin precedentes, sin dejar de enfocarse en el futuro. Se precisan ganancias a corto plazo, en particular en la actual coyuntura, pero también se requiere de una transformación a largo plazo para impulsar una trayectoria duradera.

Peter Schroder, director Digital de Maersk Tankers, cree que todos los sectores se transformarán a gran velocidad después de la crisis actual, pero aquellos con la estructura y los procesos correctos estarán mejor posicionados para aprovechar la situación: *"Nos hemos visto arrojados hacia un futuro digital para el que no estábamos preparados, pero esto significa que surgirán nuevas innovaciones y definitivamente nos resultará difícil regresar a lo anterior. La mentalidad cultural habrá cambiado y veremos un cambio fundamental en cómo trabajamos y nos comunicamos. Obviamente, habrá grandes implicaciones en la forma habitual de hacer negocios, pero habrá grandes oportunidades en cuanto a la innovación"*.

En estos tiempos sin precedentes, la innovación es esencial. Éste es un mensaje que el gobierno de Reino Unido transmitió de manera clara y rotunda en abril después de prometer 1.250 millones de libras en apoyo de las empresas que impulsen la innovación. Según el primer ministro, estos negocios "ayudarán a impulsar nuestro crecimiento al salir de la crisis del coronavirus". Del mismo modo, los ministerios de Finanzas y Economía de Alemania anunciaron detalles de un paquete de apoyo de 2.000 millones de euros para nuevas empresas. Otros gobiernos en todos los países del mundo y organizaciones internacionales también han puesto a disposición de las empresas instrumentos para fomentar la innovación.

La clave para las organizaciones globales de hoy es utilizar la innovación de manera más efectiva para impulsar su propio crecimiento fuera de la conmoción actual y aún más allá. Nunca ha habido un momento en el que apostar por la innovación sea más vital para alcanzar resultados.

Guía de Finnovista: los 5 pasos para que los CEOs innoven con éxito durante la crisis actual

Navegar a través de la incertidumbre e identificar nuevas oportunidades

La transformación e innovación empresarial requieren de un enfoque estratégico que ayude sistemáticamente a identificar y a priorizar los nuevos espacios de oportunidad en un mundo de la incertidumbre. Una empresa necesita desarrollar una tesis de innovación clara: dónde invertir y dónde no invertir, con un conjunto claro de prioridades en el horizonte en el corto y en el largo plazo. Dicha estrategia debe basarse en los datos y en las señales en el mercado, en combinación con una evaluación de las capacidades internas y los activos disponibles. [Obten más información sobre nuestro enfoque Compass aquí.](#)

La fortuna favorece al audaz

Los tiempos de cambio dan lugar a las creaciones más sorprendentes. La Segunda Guerra Mundial dio lugar a la invención de la computadora y la tecnología de los cohetes. Cuando el mundo tal como lo conocemos cambia, las necesidades de los consumidores cambian y se crean oportunidades de mercado. Adoptar una mentalidad de "hacer negocios como siempre" simplemente no tiene sentido. Es crucial tener la valentía de apostar a la innovación y a actuar con confianza. [Lee nuestras pautas sobre las cinco palancas del emprendimiento corporativo](#) para ayudar a tu organización a experimentar con nuevos modelos de negocios, impulsar la transformación de la mentalidad y las habilidades, y liderar una cultura de innovación.

Falla rápido y prospera

Cada organización tiene tres recursos cruciales: tiempo, dinero y energía. Estos recursos tienen una alta demanda durante los días de fuerte crecimiento, y más aún cuando el crecimiento se desacelera y el enfoque cambia de la inversión a los recortes. Para que las iniciativas de innovación prosperen en este entorno, debemos asegurarnos de que existan criterios relevantes con límites de tiempo y por etapas para que las ideas comercialmente viables puedan acelerarse rápidamente, y las ideas no viables se eliminen más rápido. Esto ayuda a maximizar estos tres recursos críticos para ayudar a producir cambios. [Obten más información sobre cómo hacer de la innovación una capacidad empresarial básica.](#)

Un futuro flexible

La cultura se trata de cómo se incentiva y se recompensa. Una cultura es un reflejo de los valores de los líderes. No se puede fabricar. Si los líderes no quieren cambiar o transformar la organización, el personal ciertamente no lo hará. Los empleados de la Generación Z que han crecido en la era del internet son mucho más flexibles; la cultura debe apoyar su curiosidad intelectual.

Manten la calma y... no sigas como siempre

El mayor desafío para lograr la transformación empresarial es equilibrar el *business-as-usual* y las nuevas oportunidades. Las actividades *business-as-usual* se miden por KPIs y por los objetivos financieros a corto plazo: un director general de una unidad de negocio no tiene incentivos para gastar el presupuesto en un equipo en el que no puede ver resultados. Rectificar esto requiere un cambio fundamental en la forma en que se diseñan las organizaciones. Una posible solución es comenzar desde arriba, donde los directivos se ocupen del *core* y que la unidad de transformación se gobierne por separado.

Metodología

Finnovista y Rainmaking encargaron a YouGov que encuestara a 312 ejecutivos empresariales de primera línea y directores en Reino Unido (104), EE.UU. (106) y Escandinavia (102). Las entrevistas originales se llevaron a cabo entre el día 12 y el día 24 de marzo de 2020, con una nueva ronda de entrevistas entre el día 7 y el día 14 de abril de 2020. Esta segunda ronda contó con 247 de los mismos integrantes de la encuesta original en el Reino Unido (77), Estados Unidos (78) y Escandinavia (92).

Además, los siguientes expertos de la industria han contribuido al informe:

- Benjamin Lockett, director de Futuros e Innovación Digital, Diageo
- Michael Stahl, director del Estudio de Incubación de LEGO Ventures
- Peter Schroder, director Digital de Maersk Tankers
- Rubén Salazar, vicepresidente Senior de Productos e Innovación de Visa de América Latina
- Stephen Rapoport, emprendedor en serie, ex vicepresidente de Innovación Disruptiva de Unilever
- Jesper Lok, asesor de Innovación

Agradecimientos

Queremos agradecer a Benjamin Lockett (Director de Futuros e Innovación Digital, Diageo), Michael Stahl (Director del Estudio de Incubación en LEGO Ventures), Peter Schroder (Director Digital de Maersk Tankers), Rubén Salazar (Vicepresidente Senior de Productos e Innovación para Visa de América Latina), Stephen Rapoport (Emprendedor en serie) y Jesper Lok (Asesor de Innovación).

Sobre Finnovista

Finnovista es una organización de impacto que potencia la transformación de la industria financiera y aseguradora, construyendo puentes de colaboración entre startups y grandes empresas para crear un mundo mejor.

Fundada en 2012, Finnovista trabaja con emprendedores y corporaciones a través de actividades colaborativas como conferencias, programas de aceleración y escalamiento, programas de engagement con startups y programas de innovación para impulsar su viaje de innovación y transformación.

Para obtener más información sobre Finnovista, por favor visite:
www.finnovista.com

Para consultas de asociación:
info@finnovista.com

Únase a la conversación en:
#FinnoPower @Finnovista

www.linkedin.com/company/finnovista

Ciudad de México
Chihuahua Street
230

Madrid
Núñez de Balboa
120

Londres
70 Wilson Street

Nueva York
140 West Street

Copenhague
Danneskiold-Samsøes Allé 41

Singapur
12 Marina View

Dubai
Technohub 1&2

Osaka
Hankyu Five Annex
Building

Sydney
2/11 York Street

Moscú
No. 1, Nanghai Rd
Леонтьевский,
2Ас2