
Innovando a través de las organizaciones ambidiestras

Las organizaciones a nivel mundial están cada vez más convencidas de que la innovación es la mejor manera –por no decir la única- de sobrevivir y crecer significativamente. Sin embargo, pareciera que el discurso está pesando más que los hechos. La encuesta Global Innovation realizada por McKinsey en el 2015, manifestó que el 84% de los directivos encuestados reconoció la importancia de la innovación en sus organizaciones. Sin embargo, sólo el 6% dijo estar satisfecho con sus resultados.

Innovar implica tener en cuenta toda una serie de elementos que, en su conjunto, son los que propician el éxito de este tipo de procesos. Crear un departamento de innovación o adecuar una sala de creatividad para que los empleados de una empresa realicen sesiones de ideación no es suficiente.

Transformar una compañía requiere analizar, entre otras cosas, el comportamiento de la industria y los competidores a la luz de las tendencias y nuevas tecnologías. ¿Cómo hacerlo? Empiece por hacerse una pregunta que, aunque sencilla, muy posiblemente lo pondrá a pensar: ¿qué startup o nuevo actor está disruptiendo su empresa y la industria en la que se encuentra?

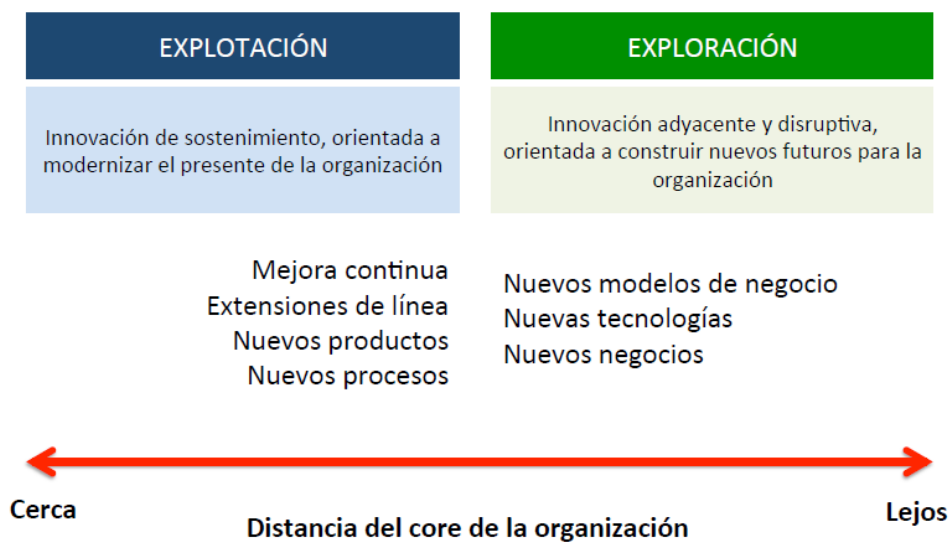
Un ejemplo claro –y quizás típico- de lo anterior es cómo Airbnb llegó para disruptir a Marriott y muchas otras cadenas en la industria hotelera. Pregúntese entonces cuál de los competidores emergentes está irrumpiendo con un modelo de negocio más sencillo que el suyo y atrayendo consumidores que antes no hacían parte de su mercado. En otras palabras, ¿quién lo puede estar amenazando actualmente?

Pero también es importante que establezca en qué estado se encuentra la compañía. Para ello, debe tener en cuenta dos elementos fundamentales: el potencial de crecimiento y las capacidades de innovación de la empresa (bases de conocimiento y físicos). Si ambas variables son bajas, lo más seguro es que la organización esté enfocada únicamente en el hoy, es decir, dedicada a resolver los problemas y desafíos que traen el día a día (cumplimiento de metas, mejoramiento en la eficiencia y en temas de costos, entre otros).

Si por el contrario hay muy buenas capacidades, pero el negocio tiene bajo potencial de crecimiento, la empresa puede encontrarse en estado de frustración. Es como tener un piloto de Fórmula 1 en una vía llena de huecos que no presenta las condiciones necesarias para poder explotar su potencial. Su organización puede contar con un gran talento humano y conocimiento, pero si el escenario es adverso, difícilmente podrán hacer algo.

La situación opuesta es tener mucho por dónde crecer, pero no contar con los recursos necesarios; es decir, alto potencial y bajas capacidades. En este caso las organizaciones quedan inmersas en un estado de ansiedad. Sería algo parecido a transitar en un carro de baja capacidad y cilindraje por una autopista de alta velocidad.

¿En qué estado se encuentra su compañía actualmente? Tener alto potencial de crecimiento y altas capacidades de innovación es posible cuando se logra el ambidiestrismo. Pero, ¿de qué se trata? ¿Cómo se logra? Las organizaciones ambidiestras son aquellas que utilizan la innovación para conseguir, de forma simultánea, la explotación del negocio actual y la exploración de nuevos campos de acción. En otras palabras, se dedican a modernizar el presente y construir el futuro.



Fuente: Material RoadMap

Muchas empresas creen que la innovación a través de mejoras continuas es suficiente; que basta con pasar de producir salsa de tomate en botella a sacarla en flexipack. Quizás para mantenerse en el mercado lo sea, pero para crecer de manera significativa hace falta mucho más. Es ahí donde la exploración del futuro juega un papel fundamental.

Pero ¿cómo identificar si su organización está explorando o explotando? La clave es ver qué tan cerca o qué tan lejos está del core del negocio. Si su empresa de bebidas lo que hace es lanzar al mercado nuevos sabores cada año o realizar cambios en el diseño de sus etiquetas, evidentemente está explotando las capacidades con las que ya cuenta; en últimas, sigue sin salirse del core.

Cuando una compañía es capaz de identificar sus capacidades distintivas y buscar su aplicación en otro ámbito o industria para desarrollar nuevos modelos de negocio o incluso nuevas tecnologías, entonces está explorando.

La mayoría de empresas se dedican a la explotación por razones básicas: hay baja incertidumbre y por lo tanto menos riesgo. Explotar es entonces como jugar ajedrez; no

sólo conozco al oponente, sino que veo sus fichas y sus movimientos. Explorar, en cambio, es jugar póker, lo que implica apostar sin conocer las cartas del otro.

Buscar nuevos futuros para la organización envuelve un proceso lento que requiere ir validando hipótesis. Cuando se hace innovación de sostenimiento (explotación), la evaluación de proyectos es mucho más sencilla: VPN, tasa interna de retorno, entre otros. En la exploración no resulta tan fácil, pues cuesta tener cifras concretas sobre el mercado y demás. De ahí que una de las metodologías a utilizar para evaluar los proyectos sea la de opciones reales.

En muchos casos es precisamente el tiempo y el dinero que se necesita lo que los directivos no están dispuestos a invertir. Sin embargo, hay que ser conscientes de que hoy las industrias están más amenazadas que nunca; y si una compañía no se dedica a explorar otras posibilidades, con seguridad un competidor suyo lo hará.

El ambidestramiento en las organizaciones no se logra de la noche a la mañana. Uno de los cambios necesarios es la creación de unidades organizacionales diferentes, pero integradas desde la alta dirección. Estando inmersos en la estructura de los negocios actuales de una empresa, los directivos piensan como empresarios, por lo que difícilmente se conciben nuevos negocios. La exploración, en cambio, requiere mentalidad y actitud emprendedora.

Adicionalmente, las organizaciones ambidiestras potencian sus capacidades distintivas. Ya se había mencionado que las empresas dedicadas a modernizar el presente básicamente explotan sus activos o recursos productivos, como maquinaria, instalaciones, capital, bases de datos, conocimientos, contactos, patentes, entre otros. La exploración, en cambio, implica aprovecharlas para diseñar nuevos negocios y opciones de crecimiento a futuro. Sin embargo, esa capacidad de combinar recursos para el hoy y para el mañana es uno de los grandes retos.

Existen compañías que, por su tamaño y capacidad, deciden explorar a través de fusiones y adquisiciones. En lugar de innovar desde el interior, se dedican a explotar lo que ya tienen y comprar startups o empresas emergentes que les permitan iniciar la exploración y convertirse, así, en organizaciones ambidiestras.

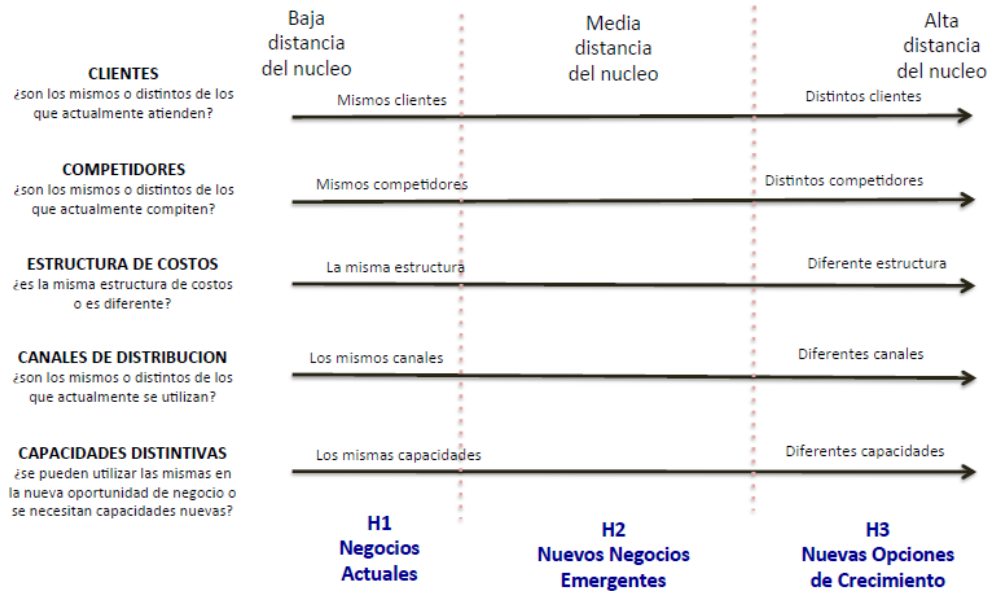
Un portafolio ambidiestro

Al hablar de innovación es muy común encontrar en las empresas el portafolio de proyectos. Éstos normalmente se sitúan en horizontes para definir en cuánto tiempo serán ejecutados: corto, mediano o largo plazo. Sin embargo, las organizaciones ambidiestras deben crear un portafolio de oportunidades donde la variable fundamental es la distancia con respecto al core del negocio.

Así, los proyectos de H1 (Horizonte 1) se referirán a aquellos que correspondan al negocio actual; los H2 a iniciativas de nuevos negocios y los H3 a nuevas opciones de crecimiento. Algunas empresas como Google hablan incluso de los “Moonshots” para

referirse a aquellos desarrollos que están mucho más lejanos del core y que llevarán bastante tiempo de exploración, pero que podrían representar soluciones radicales y sumamente innovadoras.

¿Cómo ubicar adecuadamente los proyectos? La recomendación es tener en cuenta seis aspectos clave que se detallan en la siguiente gráfica: clientes, competidores, estructuras de costos, canales de distribución y capacidades distintivas.



Fuente: Analisis construido a partir de Alchemy of growth y Beyond the core

Fuente: Material RoadMap

Con respecto a los clientes, es importante señalar que pueden llegar a ser los mismos del negocio actual y no necesariamente nuevos. Si el entorno de consumo es diferente al inicial, podría ser considerado como proyecto H2 o H3. Nuevamente un ejemplo de lo anterior es Airbnb. Esta compañía logró generar un nuevo ámbito de consumo en el que sus usuarios ya no buscan un hotel, sino apartamentos, casas o habitaciones en hogares ajenos.

La distribución típica de los proyectos es 70% H1, 20% H2 y 10% H3. Cabe resaltar que entre más alejados estén del core, más incertidumbre y riesgo habrá. Sin embargo, el potencial de crecimiento y nuevos ingresos es justamente contrario: 70% H3, 20% H2 y 10% H1.

Mantener esta dinámica implica otra serie de consideraciones que se muestran a continuación.

	NEGOCIO ACTUAL EXPLOTACION (Bottom – Up)	NEGOCIO NUEVO EXPLORACION (Top – Down)
Foco estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Costo • Beneficio 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Crecimiento
Actividades claves	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones • Innovación continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad • Innovación disruptiva
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Operativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedoras
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Formal • Mecanicista 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptable • Flexible • Redes con actores externos
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Márgenes • Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de avance • Tasa de crecimiento
Rasgos culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Bajo riesgo • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de riesgos • Gestión de la incertidumbre • Velocidad • Flexibilidad • Experimentación
Tipo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritario • Arriba - Abajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Visionario • Comprometido

Fuente: Material RoadMap

Existen actualmente una serie de problemas que dificultan el proceso de transformación hacia el ambidiestrismo. Uno de ellos es que las empresas, por cubrir su día a día, no tienen designado un equipo de trabajo para la identificación de nuevas oportunidades. Así como existen áreas de mercadeo, finanzas, comunicaciones y demás, la exploración debe tener un grupo de trabajo que se responsabilice por esa búsqueda. Esto tiene que ver con esa necesidad de crear una estructura paralela que permita gestionar lo relacionado con los nuevos negocios.

Cuando dicho requisito se cumple, hay que tener muy en cuenta otro de los aspectos que pueden llegar a generar problemas en este tipo de organizaciones, y es que la exploración se debe hacer soportada en las capacidades distintivas de la compañía. Y aun haciéndolo, en muchos casos será difícil convencer a los altos directivos para que le apuesten a oportunidades no comprobadas, a pesar de que tengan alto potencial.

Si su compañía decide aventurarse a explorar, es muy importante que empiece a medir este tipo de proyectos con indicadores diferentes a los actuales. Muchas veces las iniciativas de nuevos negocios son evaluadas con base en utilidades generadas, cuando en realidad deberían medirse con base en aprendizaje acumulado.

Adicionalmente, cuando se presentan recortes presupuestales, es común que el área de innovación o exploración sea la primera en verse afectada, pues desde la óptica contable, las dependencias de I+D+i representan un gasto.

El camino hacia el ambidiestrismo

Hemos visto hasta el momento una serie de características y requisitos con los que deben cumplir las organizaciones ambidiestras. Acabamos de mencionar también algunos de los problemas más comunes que amenazan la transformación de las compañías. Pero, ¿cómo iniciar el camino hacia el ambidiestrismo?

En la explotación, es importante que empiece a identificar oportunidades susceptibles de mejora o modernización. Para ello, puede realizar un ejercicio sencillo con su equipo de trabajo. Con base en los negocios actuales, evalúe qué iniciativas pueden generar aumento de ventas o clientes y qué proyectos pueden contribuir en la reducción de costos y gastos. Lo ideal es priorizar aquellos que tengan mayor impacto en ambas variables.

Una vez se han identificado y priorizado las oportunidades, lo que sigue es un proceso de ideación y materialización que podría gestionarse a través de metodologías como Stage-Gate o Etapa-Puerta, en la que se establecen criterios para evaluar y filtrar las ideas antes de pasar a la siguiente fase.

En cuanto a la exploración, la sugerencia inicial es replantear la estrategia. Es común que muchas compañías, durante la planeación estratégica, resulten interpretando el futuro a partir de una extrapolación del presente. La invitación es a analizar el futuro haciendo un ejercicio de prospectiva, para luego regresar al presente y tomar decisiones. Lo anterior se puede realizar a través de la vigilancia e inteligencia estratégica. Tenga en cuenta los siguientes pasos.

1. Evalúe los posibles ambientes futuros de la industria en la que está su compañía.
2. Establezca, dentro de ese posible futuro, en dónde le gustaría estar. Aquí es importante tener en cuenta planear según lo que debe hacer y no a partir de lo que puede realizar; establecer estrategias con base en lo segundo es ponerse límites desde el principio.
3. Identificar el gap de crecimiento. Si quiero estar en ese estado futuro, ¿eso cuánto puede representar en términos de ventas o EBITDA?
4. Construya un portafolio de proyectos H2 y H3.
5. Inicie la implementación estratégica.

Además de lo anterior, es necesario identificar áreas de oportunidad, entendiendo éstas como espacios o entornos que ofrecen diferentes posibilidades, y no como iniciativas o proyectos específicos. Una vez se tiene claro lo anterior, lo que viene es definir la oportunidad en sí, configurar la estrategia (modelo de negocio) e iniciar el proceso de escalamiento.

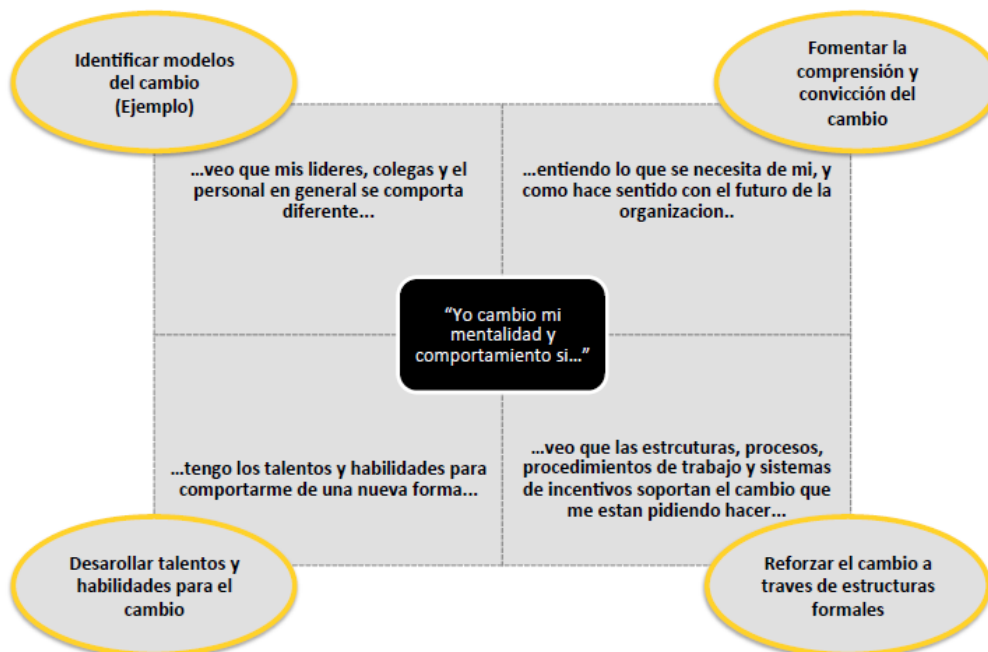
Ese planteamiento para el desarrollo de nuevos negocios debe estar acompañado por un proceso de gestión del cambio para el crecimiento, pues la exploración necesita una nueva mentalidad. Existe un modelo de cambio sencillo en el que las experiencias

fomentan creencias; las creencias influyen acciones y las acciones producen resultados.

Veamos un ejemplo. Un empleado sabe, por experiencias previas, que al identificar una nueva oportunidad, sus superiores le darán tiempo para trabajar en el proyecto. Lo anterior contribuye a generar la creencia de que la organización está comprometida con el crecimiento a partir de nuevos negocios. Pero además desencadenará ciertas acciones y muy posiblemente los empleados de la empresa se convertirán en intraemprendedores, logrando así resultados interesantes.

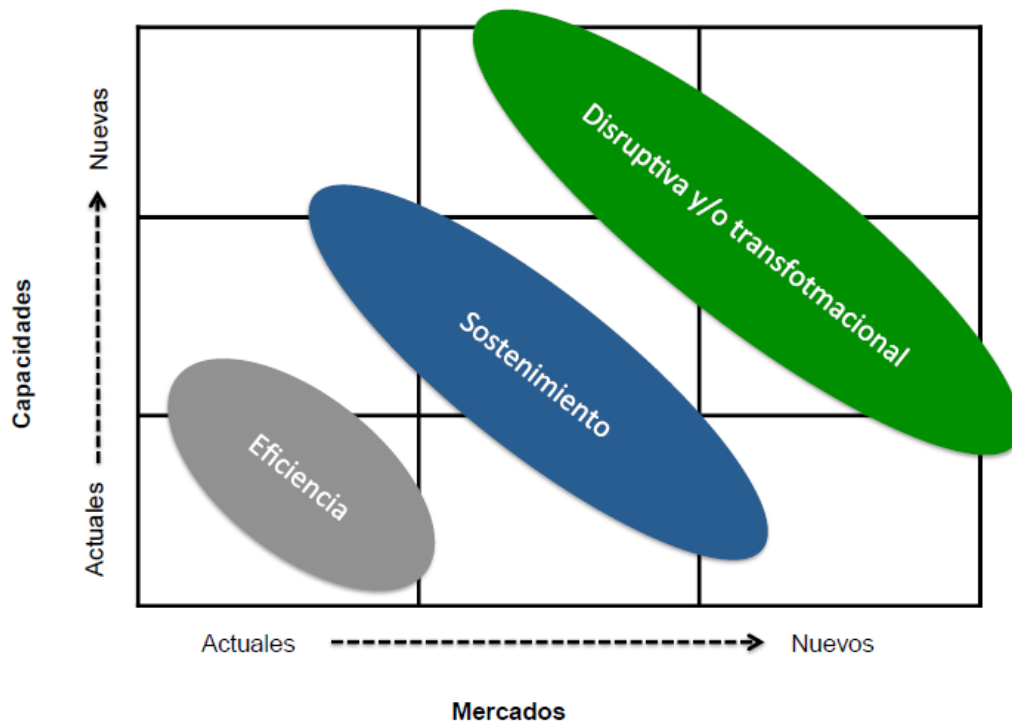
Si su empresa no ha implementado el modelo de gestión de cambio, es importante que empiece a evaluar esas variables en el presente de la compañía. ¿Le está generando experiencias positivas a sus empleados que contribuyan al desarrollo de creencias?

La transformación, en últimas, tendrá que ver con un cambio en la mentalidad y el comportamiento de los colaboradores de una empresa. Pero para lograrlo hay que tener en cuenta ciertos aspectos básicos que se muestran a continuación.



Fuente: Material RoadMap

Estas actitudes de cambio, que se deben ver reflejadas en la estructura organizacional y la manera de hacer las cosas, permitirá establecer un portafolio de proyectos que podrá configurarse de la siguiente manera.



Fuente: Material RoadMap

Dichos proyectos se deben priorizar según criterios de evaluación establecidos previamente por la compañía. Es importante resaltar que la disposición anterior hace referencia a los horizontes vistos previamente. Así, los proyectos de eficiencia corresponderían a H1; los de sostenimiento a H2 y los disruptivos o transformacionales a H3.

Es importante que los directivos de las organizaciones entiendan que la innovación no es una carrera de 100 metros, sino una maratón. Si bien los resultados siempre serán importantes, es necesario tener en cuenta los aprendizajes obtenidos en el proceso. La cultura de la innovación no tiene que ver con decretos; son las prácticas y las experiencias las que van fomentando ese clima organizacional, por lo que las empresas tendrán que empezar a cambiar su mentalidad y actitud, con el fin de lograr la transformación que las lleve al ambidiestrismo.

Conclusiones

- ✓ Si bien la explotación de los recursos actuales es importante, las organizaciones deben ser capaces de explorar opciones futuras que les permita crecer de manera mucho más significativa.
- ✓ El ambidiestrismo requiere un cambio de mentalidad en el que los empresarios deben empezar a pensar como emprendedores. En ese orden de ideas, los directivos deben permitir que sus empleados aprendan haciendo.

- ✓ Una empresa puede generar innovación disruptiva al hacer ajustes a su modelo de negocio que permitan atraer mercados que antes estaban por fuera de su alcance. La innovación disruptiva no necesariamente está ligada al desarrollo de nuevas tecnologías.
- ✓ Es importante comprender que los proyectos de exploración no pueden ser evaluados utilizando las mismas variables con que se miden las demás iniciativas. Siendo casos de mayor incertidumbre, las opciones reales surgen como una metodología útil para este tipo de proyectos.
- ✓ Es necesario ver el fracaso como una fuente importante de aprendizajes; castigarlo sólo ayudará a reprimir la creatividad de los colaboradores en una organización.
- ✓ Las universidades deben articularse aún más con las empresas; su capacidad de investigación podría ser utilizada para convertir los H3 de las compañías en sus proyectos H1.
- ✓ Los horizontes no necesariamente se refieren al tiempo en el que los proyectos serán llevados a cabo, sino a la distancia que tienen con respecto al core del negocio.

Conferencista

Julián Taborda cuenta con 12 años de experiencia en gestión y desarrollo de nuevos negocios; gestión de innovación, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y desarrollo de modelos de negocios, entre otros. Es, además, fundador y director de RoadMap – Innovación y Desarrollo de Negocios.

Tomado de la conferencia “Innovando a través de las organizaciones ambidiestras”, dictada el 1 de marzo de 2017 por Julián Taborda, fundador y director de RoadMap.