

Innovación y liderazgo

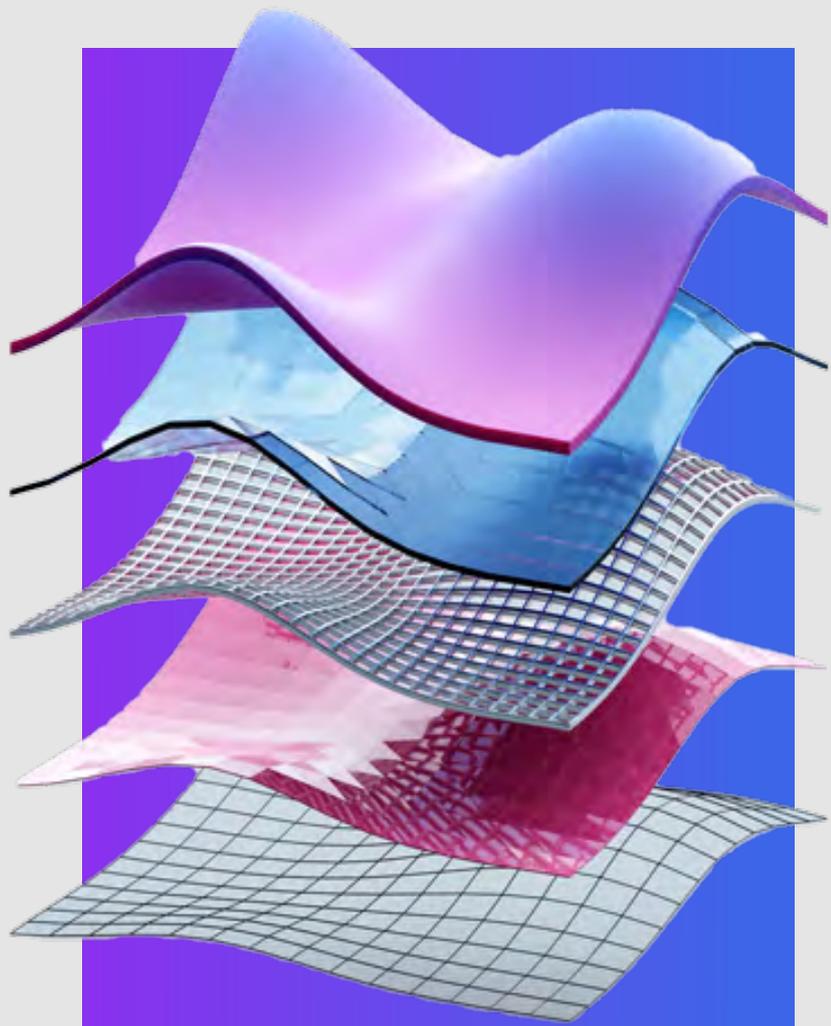
Claves para la transformación empresarial

Por: Lina Angelov y Argenis Bauza

 **DELINEANDO
ESTRATEGIAS**

6

**Perspectivas de
la Alta Dirección**





Para hablar de innovación es imprescindible recordar que no se trata de una capacidad innata, sino de una habilidad que puede y debe ser desarrollada por cada persona y organización, dado que el mundo se transforma continuamente, de la misma manera en que lo hacen los consumidores y los mercados.

La innovación se nutre, por supuesto, de la curiosidad y la capacidad para adaptarse al cambio constante; ambos elementos, a su vez, se consolidan como los principales factores de éxito de una empresa.

Sin embargo, lo que hace innovadora a una compañía es, en definitiva, la gente que la compone, el talento con el que cuenta. ¿Dónde nace la innovación? ¿Quiénes la dirigen y cómo es adoptada por las diferentes áreas de una corporación? Dar respuesta a estas y otras preguntas es el motivo de este artículo.

Un guía para el camino

Una estrategia de innovación difícilmente podrá ser implementada si quien dirige la compañía no cuenta con las habilidades necesarias para crearla, desarrollarla e implementarla. La Dirección General, así como su equipo de directivos, debe ser la principal impulsora de la innovación y convertirla en su prioridad estratégica para marcar la pauta y orientar las actividades correspondientes, colocando al cliente en el centro de este esfuerzo.

Por otra parte, quienes están a cargo de fomentar la generación de ideas también son responsables de transformar la cultura de la entidad, ya que, si bien pueden existir características que les permitan desarrollar la innovación de forma aislada, eso no significa que los responsables del resto de áreas en la organización o los colaboradores estén listos para llevarla a cabo junto con sus actividades cotidianas.

Es evidente la necesidad de modificar el *mindset* de toda la organización, pero también será necesario adaptar los espacios, procesos, métricas e incentivos para que la innovación florezca. La Dirección General debe ser consciente de que se trata de un proceso de prueba y error, por lo que tiene que diseñarse un margen abierto a nuevos aprendizajes y puntos de referencia que impulsen la creatividad permitiendo que los equipos se equivoquen, sin miedo a posibles consecuencias negativas.

Cuando la estrategia de innovación ha sido concebida, debe incorporarse de forma orgánica a la misión y visión de la empresa, y, posteriormente, plasmarse en las iniciativas de la planeación de negocio. Por un lado, el apetito por el riesgo y el compromiso que se impriman serán determinantes para habilitar los proyectos programados; por otro, tendrá que haber la disposición suficiente para destinar el tiempo y los recursos requeridos para lograr una correcta y eficiente implementación de las nuevas ideas.

Una de las formas más efectivas de alinear la cultura empresarial con la intención de innovar es crear un proyecto que responda a alguno de los retos de negocio que la empresa ya se ha planteado. Una vez identificado, es momento de imaginar soluciones que no se hayan explorado anteriormente. Enfrentar dicho reto innovando logrará resultados diferenciales.

Es común que organizaciones que llevan muchos años operando estén habituadas a afrontar los desafíos mediante procedimientos probados que han considerado suficientes y efectivos, por lo que la innovación pareciera ir en contra de sus operaciones.

Para evitar que la innovación entre en conflicto con los procesos ya establecidos de la compañía, es común que se creen empresas alternas en las cuales las políticas y reglamentos no sean un impedimento para crear soluciones novedosas y disruptivas.



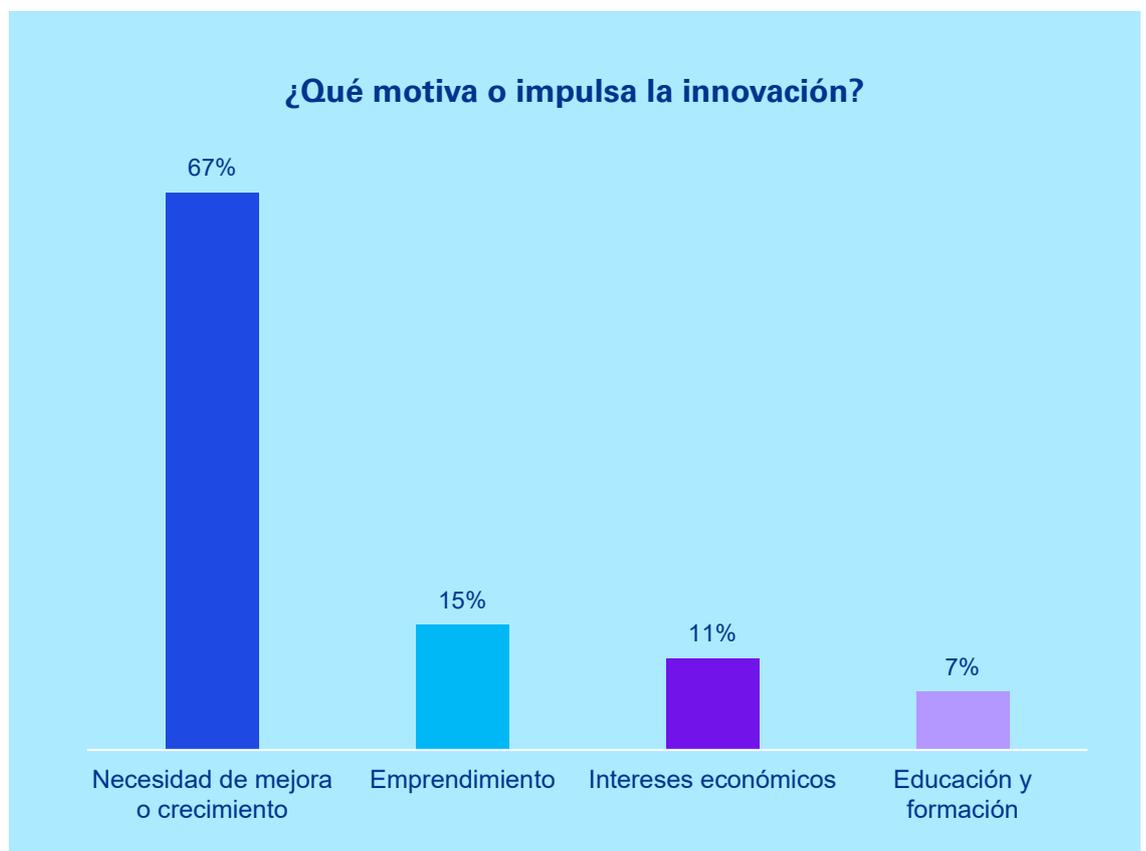
Una cultura empresarial contraria a la innovación

Si bien en el pasado la innovación no era un requerimiento de máxima urgencia, sino un deseo o expectativa a largo plazo, actualmente se ha convertido en una necesidad fundamental, casi en una obligación para las empresas. Ante ello, es importante aclarar que innovación y disrupción no son lo mismo.

La innovación abarca el diseño e implementación de formas alternas para atender problemas y oportunidades actuales y futuros, mientras que el concepto de disrupción hace referencia a la creación de un modelo de negocio novedoso

que podría revolucionar por completo algún mercado (o generar uno antes no existente), producto o servicio. Lo anterior se conoce como "horizontes de la innovación".

Al respecto, en el estudio *Perfil del innovador en México. La mentalidad que lo describe y mueve*, realizado en 2022 por KPMG en México, se encuentra que la necesidad de mejora o de crecimiento es el aspecto que, en la mayoría de los casos, motiva o impulsa la innovación en una persona o, en el orden de ideas que estamos tocando, en una organización.



Fuente: *Perfil del innovador en México. La mentalidad que lo describe y mueve*, KPMG en México, 2022.

Por lo tanto, las compañías, sin importar su tamaño o giro, hoy tienen el compromiso de convertirse en innovadoras, dejando atrás el rechazo que muchas veces se tiene al riesgo y la inclinación a obtener resultados rápidos y predecibles. Sin duda, una forma de cumplir con este cometido es la innovación incremental, aunque, por otro lado, limitarse a este horizonte es aún insuficiente para ser realmente innovadores.

La innovación incremental permite implementar continuamente pequeños cambios que contribuyen a la transformación de la cultura empresarial y del *mindset* de todos los involucrados, pues se trata de un proceso controlado, más pequeño y que admite la optimización sobre la marcha, obteniendo resultados de menor impacto, pero también de riesgo controlado.

El horizonte de innovaciones incrementales suele estar vinculado a la actividad principal de la empresa, mejorando productos o servicios

para mercados ya existentes. A su vez, la innovación adyacente implica, por lo general, expandirse a segmentos de negocio cercanos, aprovechando la experiencia de la organización de forma novedosa.

Por su parte, la innovación transformacional o disruptiva genera negocios completamente nuevos, por lo cual, implica un mayor riesgo y, a menudo, requiere capacidades que la empresa debe construir o adquirir. La ventaja de este modelo es que ofrece crecimiento gracias al acceso a mercados o segmentos inexplorados previamente.

Ningún enfoque es definitivo, sino que cada uno ofrece ventajas propias; por ejemplo, una innovación de tipo incremental o adyacente da la posibilidad de apoyarse en métricas existentes para predecir los resultados, mientras que en una innovación disruptiva o transformacional no existen tales métricas, por lo que el éxito es imposible de predecir.

El perfil de las empresas innovadoras

En definitiva, el temor al fracaso de ideas, sean innovadoras o disruptivas, es un factor determinante cuando se piensa en implementar proyectos de esta naturaleza; por ello, el valor, el arrojo, es una de las características más importantes para convertirse en un referente de su industria.

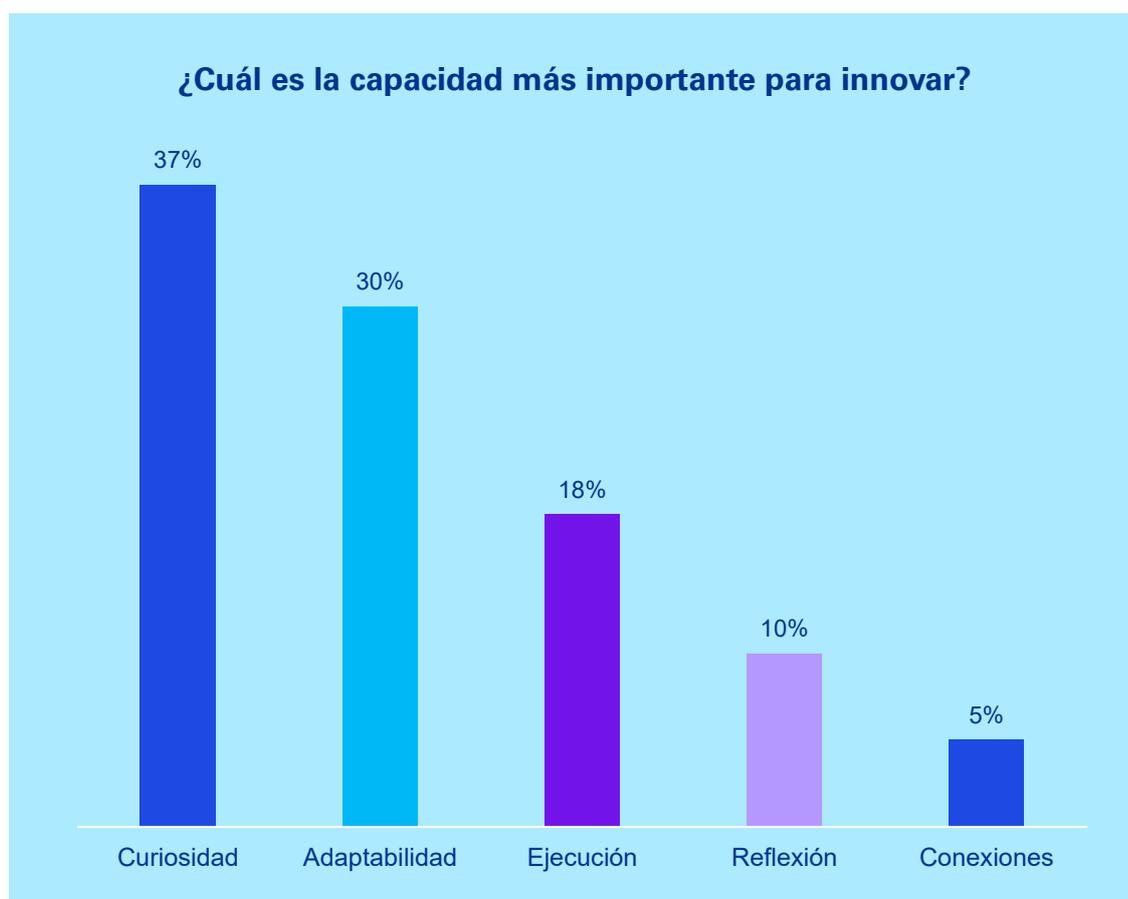
Adicionalmente, las organizaciones innovadoras se diferencian por ser altamente creativas y entusiastas; es necesario liberar la capacidad de crear para desarrollar metodologías que impulsen a los diferentes equipos a asumir el riesgo de presentar sus ideas. El entusiasmo, por su parte, deberá ser realista y estar basado en el conocimiento y la experiencia obtenida en proyectos anteriores.



En la carrera por la innovación, entran en juego también algunos atributos de comportamiento, tales como la determinación (43%), la resiliencia (34%), la apertura (17%) y el optimismo (6%).¹

Sin la correcta promoción y desarrollo de estas habilidades y atributos, la innovación no tiene una ruta de viabilidad; además, otra capacidad que se constituye como imprescindible en los procesos de innovación es la curiosidad. Una organización que da cabida a la curiosidad en sus colaboradores es aquella que se atreve a hacer preguntas que nadie se había hecho o que nadie estaba respondiendo.

En este sentido, en la siguiente gráfica podemos observar una serie de características que los encuestados del estudio anteriormente mencionado consideran fundamentales al momento de innovar:



Fuente: *Perfil del innovador en México. La mentalidad que lo describe y mueve*, KPMG en México, 2022.

No obstante, para permitir el libre desarrollo de todas estas habilidades, las compañías deben crear entornos de confianza, en los que la crítica constructiva pueda darse y recibirse sin que esto se convierta en un freno.

Para promover un ambiente con estas características es necesario hacer hincapié en el hecho de que todas las personas están trabajando por un mismo objetivo: idear, desarrollar e implementar innovaciones. Una excelente manera de alentar la innovación es apostar por los incentivos, algo que, claramente, promueve la creación y el entusiasmo de líderes y colaboradores.

¹ *Perfil del innovador en México. La mentalidad que lo describe y mueve*, KPMG en México, 2022.

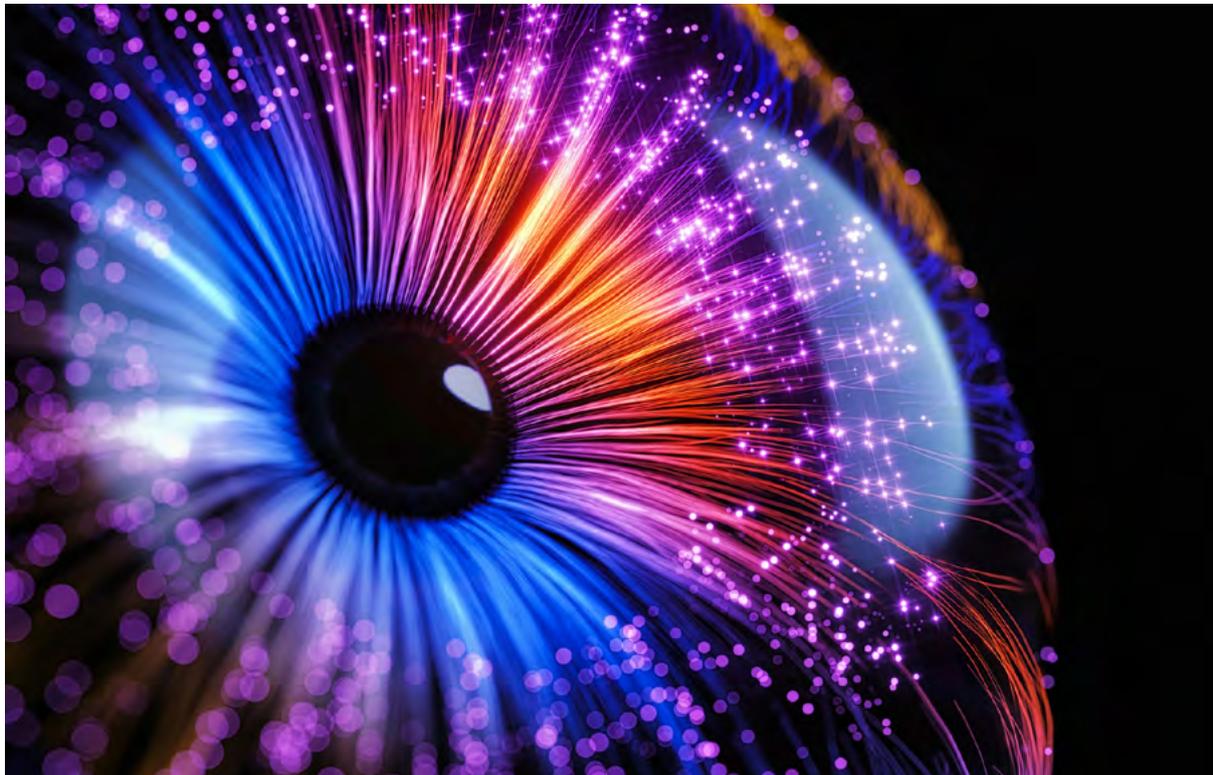
Ventajas de un enfoque transversal

Hemos visto que la innovación es incremental, adyacente o transformacional; asimismo, puede tener enfoques individualizados o transversales. La de mayor utilidad para las entidades es, por supuesto, una concepción transversal, ya que esta puede congregarse a todas las áreas de la organización y no aislarse en una o unas cuantas funciones, como sucedería en un esquema individualizado.

En este punto, vuelven a cobrar importancia los retos de negocio. Es preciso encontrar alguno que sea de naturaleza transversal, ya que esto amplía las posibilidades de que el desarrollo de la solución y su implementación incluyan a la gran mayoría de las áreas para que cada una contribuya, desde su especialidad, al proyecto.

Por ejemplo, en el estudio *Perfil del innovador en México* también se destaca que las áreas de desarrollo de Nuevos Negocios (44%), Tecnología (23%), Estrategia (17%) y Mercadotecnia (14%) son las que usualmente están inmersas en los proyectos de innovación.

Adicionalmente, es crucial que todos los equipos involucrados no solo conozcan qué se busca innovar, sino también el porqué. Entender el propósito mejora la participación de los colaboradores, permitiéndoles explotar sus capacidades creativas.



¿Dónde comenzar?

Como se mencionaba anteriormente, alinear la innovación con algún reto de negocio es una excelente estrategia para detonar la transformación; sin embargo, también es cierto que existen algunos retos de negocio que no dejan más opción.

A lo largo de la historia, la humanidad ha experimentado momentos en los que han nacido productos, servicios y actividades económicas sin precedentes, conocidas como “revoluciones industriales”. La más reciente ha sido la Cuarta Revolución Industrial, caracterizada por la fusión de tecnologías que están difuminando las fronteras entre lo físico, lo digital y lo biológico.

En circunstancias como estas, la innovación se convierte en una cuestión de supervivencia, en una carrera en la cual todas las empresas deben participar si buscan alcanzar el éxito en un ambiente de negocios como el actual, caracterizado por el cambio permanente.

En todo el mundo, las organizaciones se ven en la necesidad de propiciar la creación de ecosistemas en los cuales la transformación sea una constante. La colaboración con empresas especializadas en algún nicho de innovación (sobre todo, en aquellos temas específicos de una industria) permite a las grandes corporaciones capitalizar el conocimiento de un aliado (sin establecer necesariamente una relación de exclusividad) para que juntas solucionen los retos del negocio.

Asimismo, existen esquemas más tradicionales, como aquellos en los que una matriz corporativa puede aprovechar el conocimiento y experiencia con los que cuenta su grupo empresarial para crear una compañía más pequeña que se dedique exclusivamente a la innovación. Esto le permite llevar a cabo actividades novedosas o disruptivas sin comprometer las políticas o el apetito al riesgo de todo el consorcio.

De las relaciones que se forman en un ecosistema de innovación surgen diversos beneficios, además de una solución integral más completa y competitiva: un negocio puede ver materializado su deseo por innovar, mientras que otro se beneficia de las credenciales, el prestigio, los conocimientos y la experiencia que la corporación más grande le confiere en una relación positiva para ambas.

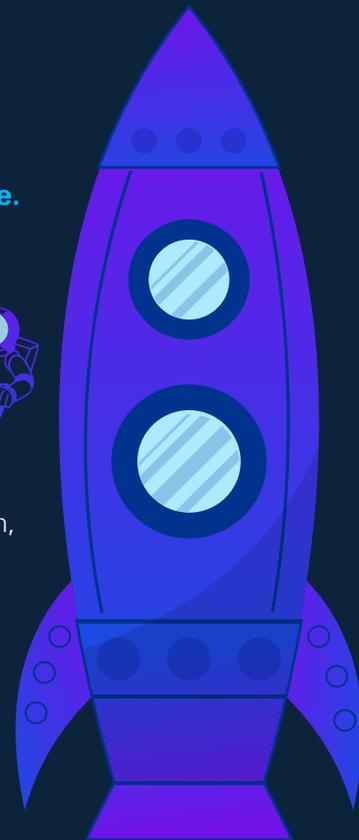


Innovación y liderazgo

Claves para la transformación empresarial

La innovación corresponde al diseño e implementación de formas alternativas para atender problemas, oportunidades actuales y futuras. Esta se nutre, por supuesto, de la curiosidad y la capacidad para adaptarse al cambio constante.

No se trata de una capacidad innata, sino de una habilidad que puede y debe ser desarrollada por cada persona y organización.



El perfil de las empresas innovadoras

En la carrera por la innovación entran en juego algunos atributos de comportamiento, tales como:



Determinación



Resiliencia



Apertura



Optimismo

Una guía para el camino

La Alta Dirección de la empresa, junto con el Consejo de Administración, tienen la responsabilidad de ser los impulsores de la innovación y convertirla en su prioridad estratégica, colocando al cliente en el centro de este esfuerzo.

¿Dónde comenzar?



Para que la innovación florezca, además de transformar el *mindset* de toda la organización, será necesario adaptar los espacios, procesos, métricas e incentivos.



Alinear la innovación con algún reto de negocio es una excelente estrategia para detonar la transformación.



La innovación incremental, a diferencia de la transformacional, permite implementar cambios que contribuyen a la actualización de la cultura empresarial, pues se trata de un proceso controlado, que admite la optimización sobre la marcha.



La innovación adyacente implica, por lo general, expandirse a segmentos de negocio cercanos, aprovechando la experiencia de toda la organización de forma novedosa.

Ventajas de un enfoque transversal

Es preciso encontrar algún reto de negocio que sea de naturaleza transversal. Esto ampliará las posibilidades de que el desarrollo de la solución y su implementación incluyan a la mayoría de las áreas para que cada una contribuya, desde su especialidad, al proyecto.



Reflexión

En la gran mayoría de los casos, la capacidad para innovar es algo que debe desarrollarse, empezando por el liderazgo y desembocando en un flujo continuo que abarque todos los puestos y áreas. De lograrse, el cambio en la mentalidad de la plantilla se verá reflejado en una transformación cultural que facilitará la innovación constante, permitiendo que esta pase a formar parte del ADN de la organización.

Historia de éxito

Innovación: un proceso desafiante y enriquecedor

Una empresa del sector automotriz se encontraba ante la necesidad de desarrollar una nueva plataforma de movilidad para una de sus flotas de servicio. Más allá del diseño de la estrategia o de las proyecciones de crecimiento a tres y cinco años, lo que requería era analizar las implicaciones de su modelo; observar los retos a los que podría enfrentarse en un contexto real, y, más importante aún, consolidar alianzas con compañías que pudieran ayudarla en su cometido.

Ante esta necesidad, la organización recibió la asesoría del equipo de innovación de KPMG, y con su ayuda se definió que el primer paso debía ser establecer una relación comercial con una compañía existente que pudiera ofrecerle una plataforma a la medida y, en segundo lugar, aliarse con un actor del mercado que tuviera habilitada una plataforma de arrendamiento de vehículos.

Una vez que dichas empresas fueron definidas, en coordinación con la Firma se realizaron pruebas piloto aplicando la metodología *scrum* durante ocho semanas. De esta manera, en un entorno controlado se pudo tener una aproximación de la funcionalidad que tendría la plataforma en un contexto real, así como ubicar las áreas de mejora antes de implementar el nuevo esquema a escala nacional.

El proceso de innovación puede ser desafiante, pero también enriquecedor, pues ofrece nuevas perspectivas para el nacimiento de iniciativas

Esta experiencia le permitió a dicha organización conocer de primera mano el proceso de innovación e identificar que, si bien puede ser desafiante, también es enriquecedor, pues ofrece nuevas perspectivas para el nacimiento de iniciativas y líneas de negocio que pueden derivarse del proyecto inicial.

Es importante destacar que en este emprendimiento participaron diversas áreas, además de la Dirección General, tales como Nuevos Negocios, Tecnología, Finanzas y Mercadotecnia, permitiendo que visiones diferentes contribuyeran a un mismo objetivo.

Conclusiones

Actualmente, la innovación es imprescindible para empresas de todos los sectores. Aquellas que no se ocupen de generarla, desarrollarla e incentivarla se enfilan a quedarse atrás y perder relevancia en los mercados, y, como consecuencia lógica, parte de sus ingresos.

El cliente debe ser el principal impulsor de la innovación en cualquier organización; por ello, es de suma importancia que las compañías pongan las necesidades de sus usuarios en el centro de sus operaciones.

Finalmente, es importante resaltar el hecho de que la capacidad para innovar no en todos los casos es natural, sino que, en la gran mayoría, es algo que debe desarrollarse, empezando por el liderazgo y desembocando en un flujo continuo que abarque todos los puestos y áreas.

El cambio en la mentalidad de la fuerza laboral se verá reflejado en un cambio cultural que facilitará una verdadera transformación, una que además sea constante y pase a formar parte del ADN empresarial.

Lina Angelov

**Directora Líder
de Innovación de
KPMG en México y
Centroamérica**

Cuenta con 16 años de experiencia asesorando a clientes de diversas industrias como energía, *retail*, automotriz y servicios financieros, en distintos países como el Reino Unido, Alemania y México. A lo largo de su carrera ha trabajado en proyectos relacionados con planeación estratégica, activación de nuevas líneas de negocio y canales de venta (digitales), así como estrategias de eficiencia operativa, tales como optimización de operaciones y costos (soportadas por herramientas tecnológicas) e implementaciones de sistemas (tipo ERP). Actualmente, Lina es Líder de Innovación de KPMG en México y sus iniciativas están enfocadas en la optimización del portafolio de servicios de innovación en alineación con las necesidades de mercado y de los clientes. Adicionalmente, está a cargo de la activación de un centro de innovación híbrido (KPMG Ignition) para México y Centroamérica. En 2017 publicó el reporte sobre el sector eléctrico con foco en energías limpias titulado *Opportunities in the Mexican Electricity Sector*; en 2019 y 2020, diversos artículos sobre la disrupción de diferentes industrias y la necesidad de digitalización de las empresas. Lina cuenta con una maestría en economía y negocios internacionales.

Argenis Bauza

**Socio Líder de
Digital Lighthouse de
KPMG en México y
Centroamérica**

Cuenta con más de 20 años de experiencia en diversas posiciones de liderazgo relacionadas con consultoría de transformación y de operaciones, desarrollando proyectos en diversos países de América Latina colaborando con empresas de diferentes industrias como manufactura, agroindustria, servicios, *retail*, entre otras, en proyectos de transformación enfocados en la generación de valor. Argenis se especializa en ayudar a las empresas a transformarse digitalmente para ser más exitosas utilizando enfoques innovadores. Asimismo, es invitado frecuentemente como orador en eventos relacionados con transformación digital y operaciones, y publica periódicamente artículos con puntos de vista sobre temas relacionados.

Si le interesa contactar a los autores de este artículo o desea información adicional, favor de dirigirse al 800 292 5764, o si lo desea escríbanos a delineandoestrategias@kpmg.com.mx



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2022 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.