

Buenos días a todos y bienvenidos a Enterprise Agility University..

Soy Michelle Wilder, estoy aquí en Florida y formo parte de la universidad durante más de un año..

Ahora ayudaré a facilitar esta increíble discusión que vamos a tener..

También estoy aquí con otra persona de la comunidad que facilitará la reunión con nosotros hoy. Su nombre es Dra. Courisse Knight. Courisse, si pudieras saludar con la mano.

la multitud aquí. Es una audiencia maravillosa. Lo que es muy emocionante de ver es que hay tanta gente de todo el mundo que están aquí para escuchar a este increíble orador que tenemos, el Dr. Sebastián..

Vetter hablará sobre el enfoque de cartera para la innovación estratégica.

Y hoy viene de Berlín, Alemania. Es el fundador de Innovate Strategy. Tiene más de 16 años..

años de experiencia en innovación y consultoría estratégica, el Dr. Vetter ha ayudado a transformar.

liderar organizaciones con un enfoque en facilitar la innovación, diseñar estrategias y permitir formas de trabajo colaborativas y productivas realmente sorprendentes. Él piensa fuera de lo común..

Hoy tuve la oportunidad de conocerlo realmente antes de que comenzara esta sesión y de aprender que tiene un enfoque muy diferente hacia la innovación, realmente un verdadero enfoque hacia la innovación, un cambio de mentalidad, por así decirlo. Y así, una vez más, estamos simplemente agradecido de tenerte hoy..

Dr. Sebastian Vetter, y estamos deseando conocer este nuevo enfoque de la innovación..

Gracias, Michelle Gracias, Courisse Gracias, Erich Gracias por invitarme y bienvenido.

todos los que acaban de unirse Desafortunadamente, no puedo ver a todos en el grupo de chat.

o en la audiencia, ya que tengo lo más destacado de las diapositivas que también pueden ver. Pero me gustaría.

Me gustaría darles la bienvenida a todos ustedes, dondequiera que estén en el mundo, ya sea en la mañana o tarde en la noche. Y sí, estoy feliz de estar aquí. Tendremos un par de descansos en el medio donde puedan.

hacer preguntas y dónde podemos tener una discusión. Y como dijo Michelle, presentaré.

un enfoque de cartera que se puede utilizar para la innovación estratégica. Y sólo me gustaría.

les muestro la agenda tengo tres temas principales de los que me gustaría hablar,.

La primera es que, si bien esta es mi ambición, y tal vez también podría ser la tuya, innovar en la forma en que innovas, intentaré defender la innovación estratégica..

Y quiero diferenciar cuatro tipos de innovación corporativa. Si te gusta la charla,.

No tienes que decidirlo ahora, pero más tarde podrás encontrarme en LinkedIn y visitar mi sitio web..

obviamente, Innovar Estrategia Y quiero llevarte atrás en el tiempo Y quiero compartir un viaje.

o una comprensión que hice Entonces mi experiencia es en psicología organizacional E hice un doctorado.

en ingeniería industrial y economía y durante bastante tiempo trabajé en el sector de innovación.

área y trabajé en muchos proyectos de estrategia y apliqué métodos desde el diseño de servicios hasta el diseño.

pensamiento y centralidad en el usuario, centralidad en el cliente, algunos enfoques lean también. Y pensé que tenía.

innovación prácticamente me di cuenta de que tenía bastante confianza en lo que estaba haciendo y estábamos obteniendo.

Buenos resultados. Estaba al tanto de todos los nuevos métodos y enfoques que surgieron..

Y en 2013, hace 10 años, comenzaron a aparecer los primeros centros de innovación en todo el mundo..

Las grandes corporaciones invirtieron mucho en su aplicación de innovación. Y en ese momento..

Vivía en Nueva Zelanda y trabajaba para una gran empresa de consultoría. Y también teníamos una empresa corporativa..

aplicación de innovación que tuvo bastante éxito y enseñamos a nuestros clientes cómo colocarlos.

centros de innovación A qué prestar atención y qué error evitar Y en el curso de mi trabajo,.

Pude visitar muchos centros de innovación diferentes en Nueva Zelanda, Europa y Estados Unidos..

Visité un nuevo centro de innovación de esas grandes marcas, grandes empresas conocidas, traté de hablar con las personas que trabajan allí para entender lo que estaban haciendo y me di cuenta de que, en primer lugar,.

Realmente les costó explicar qué tipo de innovación siguen. Esta fue mi primera.

realización Entonces, básicamente todos estaban haciendo lo mismo. Todos estaban aplicando el pensamiento de diseño..

y diseño de servicios para bebés y todos estaban centrados en el cliente. Incluso los nombres de sus.

Los centros de innovación eran casi idénticos. Algunas fábricas o algunos laboratorios, etc..

Y esto me hizo darme cuenta de que el enfoque de innovación que adoptaron, o no podían comunicarse o era idéntico al de todos los demás. Así que eso no es nada innovador si solo copias..

lo que todos los demás están haciendo Y pensé que tiene que haber una manera mejor Tiene que haber una manera innovadora.

manera de pensar en la innovación Y destilé los aprendizajes que tuve en particular con.

centros de innovación y centrado en la construcción y gestión de centros de innovación. Y tengo 15 lecciones en total.

que hablan de que no se trata del espacio Las empresas tienden a sobreinvertir Tienden a.

gastar millones en un hermoso espacio de oficina y ese espacio a menudo parece un patio de recreo y.

Es una oficina de planta abierta, por lo que es muy difícil concentrarse, por lo que tiene algunos pros y contras..

Pero es evidente que están invirtiendo demasiado y confundiendo innovación real con muebles de diseño sofisticado..

La siguiente lección es empezar poco a poco. Especialmente cuando estás empezando, esos centros de innovación,,

tendían a elegir proyectos que eran demasiado difíciles, demasiado complejos para un equipo sin experiencia.

Así que aquí hay una lección sobre cómo empezar poco a poco. La siguiente es sobre la respuesta del núcleo..

organización que podrías obtener cuando creas una unidad de innovación, especialmente en una organización establecida. Recibes un rechazo. Este es el llamado sistema inmunológico corporativo. Y he escrito.

sobre eso sobre cómo lidiar con eso La siguiente es una lección para comenzar con problemas fáciles.

Y aquí quiero enfatizar que no se debe comenzar con oportunidades, sino con problemas porque normalmente están bien enmarcados. Es mucho más fácil comenzar con un problema conciso..

descripción que explorar una oportunidad vaga. Tomar riesgos es bastante importante y podría.

ser contrario a la intuición de la organización tradicional. La participación del liderazgo tiene que ocurrir desde.

el comienzo, desde el primer día Incluso el diseño del centro de innovación debe realizarse en estrecha colaboración.

colaboración con los altos directivos. Necesita su respaldo cuando las cosas no van bien,.

y esto sucederá. Un presupuesto separado para un centro de innovación no sólo es una buena idea,.

incluso es un requisito para que tenga éxito Y la forma de pensar en los centros de innovación frente a.

el negocio principal también difiere. Para el negocio principal, el dinero que gastas es como un gasto..

Sin embargo, el dinero que gastas en innovación debe verse como una inversión porque estás tratando de asegurar ganancias futuras. Y aquí hay un desajuste. Así que normalmente las organizaciones no funcionan así..

Por eso necesitas un presupuesto aparte. Proteger el espacio Cuando creas un centro de innovación,.

También estás configurando básicamente una organización dentro de una organización existente. Entonces necesitas.

límites alrededor de ese centro para proteger el espacio. Sin embargo, los límites también deben ser abiertos,.

para que pueda interactuar y entregar valor a su organización central. El control de la misión es una muy buena.

y pragmática de realizar un seguimiento de un centro de innovación en crecimiento con múltiples proyectos e iniciativas ejecutándose en paralelo Y también hay una fuente secreta Y esta es la manera de.

trabajando Y puedes leer en mi sitio web. He escrito dos artículos de blog sobre esas 15 lecciones..

Y el número 11 es bueno. Así que no seas turista. Hay un centro de innovación turística en marcha..

Hace unos años, los directores ejecutivos de Europa viajaban a Estados Unidos, a Silicon Valley..

Luego cambió. E Israel era uno de los favoritos y todos visitaron centros de innovación allí..

Y creo que ahora es China. Y los directores ejecutivos de todo el mundo irán a China para ver.

¿Qué está pasando allí? El problema con el turismo de centros de innovación es que en realidad no.

aprende lo que hacen y no aprendes de sus errores porque solo te mostrarán una fachada, solo te contarán todas las cosas que funcionan bien y creo.

Esa es también la razón por la que todos los centros de innovación parecen idénticos porque las personas copian lo que ven y lo que entienden, que es solo el nivel superficial, sin involucrarse realmente en el trabajo más profundo y fundamentado de comprender lo que la innovación podría significar en su contexto..

Y hay una tendencia, una tendencia muy humana, de que nos gustan los gadgets y las cosas brillantes..

El problema es que, en primer lugar, cuestan mucho dinero y, en segundo lugar, se venden muy rápidamente..

obsoleto Y he visto que eso sucede cuando las grandes empresas gastan mucho dinero en tecnología aumentada..

gafas de realidad, aunque esto no tiene nada que ver con su negocio principal. No hay.

aplicación para ello. Sólo quieren equipar el espacio con tecnología brillante. Esto es obviamente.

No es una buena idea. Si no está relacionado con tu estrategia o con lo que haces, simplemente no lo hagas..

que No necesitas mucho dinero para construir un buen centro de innovación. También necesitas comunicarte..

qué estás haciendo realmente, qué tipo de innovación estás haciendo Necesitas comunicarte.

eso no solo a su empresa, sino también a su empresa y eso es lo que creo que es.

importante para sus clientes, pero también para sus colegas, para el negocio principal..

sepa lo que está haciendo Entonces, ¿cuál es la oferta de servicios que realmente ofrece? Y medidas..

es un poco como el presupuesto. Hay una manera de medir el progreso o medir el impacto que podría funcionar..

bastante bien con una configuración de producción tradicional, por ejemplo, pero no es así..

Trabajar bien con la innovación porque aquí es un tipo totalmente diferente, se podría decir que es una bestia diferente con la que estás tratando de trabajar. Y aquí también se necesitan diferentes indicadores de.

rendimiento Y conectar y proteger se refiere a la difícil relación que necesita tener.

con su organización central. Entonces sí, recibe un rechazo del sistema inmunológico. Sin embargo, está también vinculado a tu organización madre. Y necesitas tener buenos vínculos, necesitas cumplir con su estrategia Y hay momentos en los que es importante conectarse Y también hay momentos en los que cuando es importante proteger lo que tienes Porque solo en términos de tamaño y por lo tanto.

También en términos de poder, el centro de innovación suele ser mucho más pequeño que la organización madre..

Hay algunas luchas de poder que pueden surgir y sólo necesitas estar preparado para ello. Y esto es.

Solo para darles una idea de las lecciones que aprendí al trabajar con y dentro de los centros de innovación..

Pero puedes leer sobre ellos en dos publicaciones de blog. Y la experiencia de trabajar con empresas..

en Nueva Zelanda, Europa y Estados Unidos, me hizo darme cuenta de que quiero contribuir a las organizaciones para que puedan innovar en la forma en que innovan y pensar realmente de manera diferente sobre la innovación..

Y por lo tanto, voy a presentar un par de paradigmas y marcos de innovación que podrían ayudarte también a profundizar tu práctica de innovación. Y estoy respaldado por Roberto Verganti..

Es un investigador en Italia. Escribió un par de libros realmente buenos y dice, si todas las empresas convergen en el mismo enfoque, la innovación deja de ser un diferenciador. Los más innovadores.

Las empresas son las que cuestionan los paradigmas de innovación existentes y exploran nuevas vías..

Así que esto es básicamente lo que acabo de abordar: innovador, innovas. ¿Y cómo puedes hacer eso?.

Y una herramienta que me gustaría compartir con ustedes y que encuentro muy útil es mirar más allá.

Podrías pensar en la innovación y entenderla como, está bien, la tarea es simplemente generar nuevas ideas o crear nuevos productos, ¿verdad? Este es un enfoque muy limitado..

Y me gustaría presentar diferentes puntos de vista que puedes utilizar para pensar de manera diferente..

Y hay un par de ellos, el siguiente fuera de las tareas es la logística..

Y las tareas informan la logística y la logística influye en las tareas..

Entonces, si miras desde ese punto de vista, obtendrás una comprensión diferente de lo que podría implicar una tarea..

Y si profundizas en la táctica, la estrategia, la política, la cultura, terminas incluso con la filosofía..

Entonces, hay una cierta filosofía detrás o que da forma a tu comprensión de, por ejemplo, qué es la innovación..

Y la filosofía está determinada por la época en la que vivimos..

Podría estar determinado por su origen cultural..

Sin duda, está determinado por la cultura organizacional, que ahora volvemos a la izquierda, que informa la política, la estrategia, las tácticas, la logística y, al final, cómo se hacen las cosas..

Y si bien a primera vista esto podría sonar como un patrón colorido, en realidad es realmente poderoso para cambiar la perspectiva y cuestionar, por ejemplo, la estrategia o política..

o cultura o tratar de ver un tema desde una filosofía diferente.

Y lo hice y realmente me ayudó a idear algunos marcos que me gustaría presentarles en unos minutos..

Sebastian, antes de pasar al marco, déjame decirte que he estado trabajando con Sebastian durante mucho tiempo, sé que fueron casi seis años..

Y me encantan tus marcos..

Son fantásticos, creo que aportan mucha innovación que nadie más en el mercado ofrece..

Entonces estamos en el lugar correcto..

Amigos, si tienen preguntas,.

agrégalos en el cuadro de chat.

Creo que los próximos minutos serán para todos porque esto es algo que es un eslabón perdido entre la innovación y la innovación procesable..

Entonces, ya sabes, abre los ojos porque esto es fantástico lo que vas a escuchar ahora..

Gracias, erich..

Por eso me concentro en dos cosas que suenan muy similares, pero que en realidad son muy diferentes..

Y uno es la innovación estratégica..

Entonces usted quiere ser estratégico acerca de cómo innovar..

Y la otra es que quieres diseñar estrategias innovadoras..

Entonces tu estrategia, tu estrategia organizacional debe ser innovadora..

Esto aumentará tus posibilidades de éxito..

Pero obviamente están conectados..

Y me gustaría empezar con una definición..

Y lo que he descubierto al trabajar en el campo durante ahora, 16 años, es que muchas, si no todas, las organizaciones innovan, pero muy pocas siguen una estrategia de innovación..

Y esto hace una gran diferencia.

Entonces la estrategia describe un conjunto de actividades de refuerzo para proteger y crear valor..

Esta es una definición.

Esta es, tengo que decir mi definición, hay tantas definiciones por ahí.

Así defino la estrategia.

Así defino la innovación.

Y la innovación, desde mi perspectiva, es la creación de nuevo valor o la creación de valor de nuevas formas..

Entonces puedes crear algo que sea muy nuevo, que nunca se haya creado antes, o puedes crear algo que ya existe, pero de una manera nueva..

Un ejemplo de ello es Elon Musk con sus cohetes que se pueden reutilizar..

No inventó los cohetes, pero inventó una nueva forma de creación de valor..

Y lo que deberías haber notado en ambas definiciones es que la palabra valor está ahí..

Entonces, estrategia, proteger y crear valor, e innovación es la creación de nuevo valor, o la creación de valor de nuevas maneras..

Entonces esto es importante como información general..

Entonces, ¿por qué las organizaciones deberían abordar la innovación de manera estratégica? Y hay un concepto que está muy relacionado con el trabajo que estás haciendo o tu enseñanza en Enterprise Agility University..

Y es un concepto llamado deriva estratégica..

Este concepto describe que incluso los cambios ambientales más leves a menudo no pueden ser captados por la estrategia..

La estrategia organizacional suele ocurrir en ciclos..

Por lo tanto, la estrategia suele ser de cinco años o, a veces, incluso más corta; a algunas empresas les gusta un ciclo estratégico de tres años..

Y entonces tenemos este período de tiempo en el que toda la organización está tratando de seguir una estrategia..

Y lo que puede ver aquí en la línea roja, si tiene solo un ligero cambio en el entorno, entonces sus ciclos estratégicos no son capaces de captar señales débiles de que algo está cambiando en el mercado..

Porque no es tan difícil, especialmente para las grandes organizaciones, enviar lo que hay ahí fuera, lo que es diferente..

Por lo general, sería demasiado pequeño, demasiado insignificante para cambiar su estrategia..

Entonces la estrategia solo evoluciona de una manera muy conservadora..

Hasta que la brecha entre el entorno quedó ahí fuera y tu estrategia se volvió demasiado grande..

Y luego te das cuenta, está bien, el rendimiento está bajando..

Estamos perdiendo cuota de mercado.

Y lo que sucede entonces es típicamente que el ciclo de la estrategia se acorta y la gente implementa cambios ad hoc..

Ahora pueden ver lo que está sucediendo en el mercado y luego cambiar todo para satisfacer esa necesidad del mercado..

Sin embargo, el tiempo para que el cambio se manifieste en el desempeño real y en las cifras reales es demasiado corto..

Entonces, en realidad no sabes si lo que estás haciendo tiene un efecto positivo o negativo..

Entonces cambias una y otra y otra vez.

Y la brecha entre lo que está sucediendo en el entorno de su mercado y lo que está escrito en su estrategia se hace cada vez más grande..

Este es un concepto muy típico que se puede observar en organizaciones que esperan que las cosas cambien de manera lineal..

Su filosofía es una filosofía lineal..

Y Eric, hablamos mucho de esto en chats personales allí..

Y sé que el tema del cambio exponencial está en el centro de la agilidad empresarial..

Y también puede haber otros cambios no lineales que puedes observar..

Algunos patrones pueden ser cíclicos, volátiles, puede haber patrones de recuperación, patrones de meseta.

Después de la pandemia, por ejemplo, vimos patrones de recuperación.

Entonces, para comprender las alternativas a un cambio lineal supuesto.

Y la deriva estratégica es algo que les sucede a las mejores empresas..

Es muy difícil evitar que esto suceda..

Lo que he visto, qué innovación, y esto ahora es un vínculo entre innovación y estrategia..

Si tienes una estrategia de innovación, esto puede servir como mitigador de esa deriva estratégica..

Porque la innovación es realmente buena para captar señales débiles.

Y puedes experimentar aquí..

Puedes, de forma muy rentable, probar diferentes cosas..

No puedes hacer eso con una estrategia de tres años..

En una estrategia, todo debe estar respaldado por datos y tiene que tener sentido..

Pero si combina la innovación, la naturaleza exploratoria de la innovación y la estrategia, puede ayudarlo a estar mejor sintonizado con los cambios ambientales o de mercado..

E incluso puedes utilizar la innovación para facilitar los cambios en el mercado..

Por lo tanto, no sólo es reactivo sentir lo que otros están haciendo, sino que también puedes influir en el mercado innovando tú mismo..

Esto es lo que yo llamo corredor de estrategia de innovación, que es especialmente importante cuando los patrones que observamos en el mercado no son lineales y, a menudo, son.

La segunda razón.

Quería mencionar que veo un comentario aquí que me parece intrigante..

Thomas Martin comparte que hay una suposición aquí y lo que usted acaba de presentar de que a veces el desempeño de una organización se ve afectado cuando su estrategia cambia y se convierte en un candidato a adquisición..

Si, exactamente eso.

Si, es así.

Entonces, si una estrategia sólo es útil si coincide con lo que existe.

Entonces, si la complejidad del mercado aumenta, realmente no se puede hacer frente a una estrategia simple..

Entonces, la estrategia debe reflejar el patrón que observas y, en primer lugar, debes poder observarlo..

Entonces, si estás en un negocio cíclico y muchos negocios son, por ejemplo, agricultura, es un negocio cíclico..

Se han adaptado porque se sabe desde hace siglos, pero se han adaptado y siguen una estrategia cíclica..

En verano, cuando estás cosechando, haces cosas diferentes que en primavera, ya sabes, cuando cuidas tu maquinaria y siembras semillas, etc..

Y también existen esos patrones, pero sí, es verdad..

Puede conducir a una transformación de la organización y de la forma en que abordan la estrategia y la innovación, o puede llevar a la organización básicamente a su extinción..

Bueno.

La otra razón para un enfoque estratégico de la innovación son los seguros de vida..

Y déjame explicarte lo que quiero decir con eso..

Entonces, una visión tradicional de la innovación es asegurar ganancias futuras..

Y desde esa visión bastante estrecha, la innovación se considera la invención y monetización de nuevos productos y servicios..

Esta es una parte integral de la innovación..

Sí, está muy dirigido a objetivos y con plazos determinados..

Normalmente se trata de proyectos, proyectos de desarrollo de productos, por ejemplo..

Se trata de hacer innovación..

Y muchas empresas hacen eso..

Intentan idear nuevos productos y servicios..

La innovación tiene un propósito diferente y veo un cambio hacia una comprensión más amplia.

Y aquí la innovación se ve como una capacidad central que puede salvaguardar a la organización para que no quede obsoleta o sea irrelevante, o pierda contacto con el mercado o sea perturbada por otros..

Así que aquí se trata de la reinversión continua de la organización central y su modelo de negocio, el modelo operativo y los productos y servicios..

Entonces, aquí la unidad de innovación también tendría el mandato de cambiar la organización central, no solo de proponer cosas nuevas y sofisticadas..

Entonces esa es una visión un poco diferente..

En el primer ejemplo, el centro de innovación estaría prácticamente protegido, sería como una isla..

Y en el segundo, se trata de establecer una relación que también influya y sea influenciado por la organización central..

Entonces les doy una definición de estrategia de innovación y ahora les debo una definición de estrategia de innovación que describe cómo crear nuevos valores de manera sistemática y repetida..

Y hay nueve beneficios que pude identificar a través de mi trabajo..

Y el primero es que deja explícito que la innovación requiere atención del liderazgo..

La estrategia es un tema de liderazgo..

Creo que nadie discutiría sobre eso..

Cuando se trata de innovación, no tanto.

Y al impulsar la innovación o conectarla con la estrategia donde creo que debería estar, se convierte en un tema de liderazgo y debería ser un tema de liderazgo..

Es mucho más fácil conseguir financiación si la innovación no existe como una isla, sino si está conectada a la estrategia corporativa..

Proporciona acceso a los líderes senior de su organización..

Entonces, si trabajas en innovación o tienes que ver con el desarrollo de productos y logras vincularlo con los imperativos estratégicos de tu organización, entonces tienes acceso al liderazgo..

Garantiza que sus innovaciones sean realmente valiosas para su organización y brinda orientación y estructura a su proyecto de innovación..

Entonces es una restricción, pero es una buena restricción..

Y le ayuda a centrarse en el impacto y los objetivos en lugar de en los métodos y herramientas..

Son sólo medios para lograr impacto..

También ayuda a comunicar que la creación de nuevo valor es una parte importante e importante de su organización..

área de enfoque y que debe reflejarse en la estrategia general. También garantiza la.

Los equipos de innovación no están alienados en las organizaciones y he visto que eso sucede..

Y por último, no estás haciendo perder el tiempo ni el dinero a nadie..

Laschneva, usted mencionó por su parte que el liderazgo es, la estrategia ha llamado la atención del liderazgo. ¿Cómo se consigue que las personas entren en la organización?.

para luego ser dueño de la estrategia? Supongo que estoy asumiendo que cuando usted dice eso, que está hablando de compromiso y dirección del liderazgo, me pregunto cómo es posible que se consiga la aceptación y la apropiación de este enfoque. No hay una respuesta universal para eso. Realmente depende del contexto en el que operes..

Y normalmente, cuando diseño estrategias, tiendo a trabajar de manera muy colaborativa con la organización y trato de estar lo más cerca posible del mercado, porque diseñas una estrategia desde afuera hacia adentro. No solo consigues gente inteligente, se sienta en una habitación y piensa.

una estrategia No, es necesario, y por eso introduce la deriva estratégica, es necesario elegir.

capta las señales del mercado y necesita captar señales débiles del mercado, tal vez aquellas que sus competidores no están captando. Y necesita pasar por un proceso de búsqueda de sentido..

¿Para entender qué significa eso realmente para nosotros? ¿Existe una amenaza o es una oportunidad? Y no es necesario incluir a todos los miembros de la organización, sino a las personas adecuadas que, por ejemplo, estén cerca del mercado o tengan un buen conocimiento de los clientes..

obtener una perspectiva de los competidores. Aunque es una tarea compleja, lo que he visto, lo que ayuda.

Obtener la aceptación de la gente es comunicar abiertamente cómo se deriva una estrategia. Es necesario que haya.

un poco de narración, cómo detectaste señales débiles, porque al final, una estrategia es una apuesta.

Estás apostando a que un conjunto de actividades que se refuerzan a sí mismas te ayudarán a alcanzar tus objetivos organizacionales y a hacer transparente cómo llegaste allí y cómo prevés vencer a tu competencia o ingresar a nuevos mercados. Básicamente, en qué se basa esto. , alguna evidencia que encuentre.

o algunas señales que usted interpretó, entonces la estrategia se vuelve identificable y queda claro por qué tenemos esta estrategia y cómo se ve en la práctica siempre difiere un poco..

Depende de lo que ya existe dentro de una organización, pero una cosa clave es realmente diseñar una estrategia desde afuera para comenzar con el mercado. Sebastián, creo que respondiste una pregunta..

de Agincha que pregunta sobre la sensación. Mencionaste eso sobre diferentes tipos de.

señales, señales mixtas, tendencias y otras cosas. ¿Es ese su enfoque de detección?.

Sí, entonces el enfoque de la percepción está más relacionado con el campo de la etnografía o incluso de la antropología. Me gusta pensar que en nuestra comunidad mundial hay zonas donde las cosas son más progresistas..

en algunas subculturas, en algunos países. Ahora están sucediendo cosas que podrían convertirse en el.

futuro para la mayoría dentro de cinco años. Así que en realidad no vivimos en la misma zona horaria,.

ni siquiera en la misma década Hay movimientos y bolsillos que ya viven hoy el futuro.

Y obviamente no hay garantía de que lo que están haciendo vaya a ser lo que la mayoría hará en cinco años. Pero es muy interesante para la innovación y la estrategia..

para investigar lo que está sucediendo en los bolsillos creativos y puedes observar aquellos que están.

en todas partes No es la mayoría Y hay algunas señales que puedes captar.

Y hay algo de experimentación que puedes hacer, pero solo quiero que pienses en ello..

o aceptar la idea de que no todos vivimos en la misma década, sino que hay grupos muy progresistas y grupos más conservadores, etc. Y también es fluido, pero.

Esta es una forma de intuir lo que podría convertirse en la nueva normalidad..

Vale, gracias por eso, Sebastián. Gracias por la explicación, te lo agradezco..

Como sé, la gente se une hoy para intentar comprender más sobre la innovación. Es un proceso muy, muy complejo..

tema Y en mi experiencia, muchas de las ofertas en el mercado no son tan avanzadas como el tipo de.

experiencias y el marco que ofreces. Así que aprecio que creo que todos en.

la audiencia está apreciando tu enfoque. Sí. Entonces déjame ir un poco más allá porque.

Hasta ahora, esperarí que todavía sea un poco vago. Pero quería comenzar definiendo la estrategia..

y definir la innovación y luego unir esos dos ¿Qué es realmente la innovación estratégica?.

significa con el ejemplo de la deriva estratégica. Sí, está bien. Ahora estamos llegando a un marco.

y esto está estrechamente relacionado con la experiencia que mencioné que tuve trabajando con centros de innovación de grandes corporaciones. En primer lugar, ya sabes, realmente no sabían lo que estaban haciendo..

Solo estaban innovando. Sí. No pudieron decirme qué enfoque estaban siguiendo..

Todos estaban pensando en diseño y sí, básicamente todos copiaban lo que escuchaban..

y visto antes Y esto me hizo pensar en la innovación y distinguí cuatro diferentes.

tipos de innovación Y se me ocurrió este marco de innovación. Entonces tenemos dos ejes aquí..

Y el primero de arriba hacia abajo es diferenciar si tienes un enfoque interno en tu organización o si tienes un enfoque externo en tus clientes..

Y si va de izquierda a derecha, se observa si su problema se centró o si su oportunidad fue impulsada. Y si toma este marco, tiene cuatro cuadrantes resultantes y tiene.

un área en el medio Y hablaré de eso también Pero comencemos en la esquina superior izquierda.

Entonces tienes un enfoque interno en tu organización y estás tratando de resolver problemas..

Este tipo de innovación se puede describir como la optimización de las operaciones internas para aumentar la eficiencia de los procesos. Y esto no es nuevo. En los años 80 y 90, hubo una gran gestión lean..

movimiento inspirado en el sistema de producción de Toyota, en Kaizen, Total Quality Management, Six Sigma. Se trata de optimizar las operaciones internas y de la eficiencia de los procesos..

Este es un tipo de innovación y también es un buen punto de partida para poner sus operaciones en orden. Y, por cierto, antes del GPT checo, diría que la mayoría de la IA.

las aplicaciones caerían en ese cuadrante Los avances recientes en inteligencia artificial.

han cambiado un poco, pero aún así la mayoría de la inteligencia artificial, la automatización, etc. simplemente vivirían aquí en el cuadrante de optimización. El siguiente, este es sobre.

problemas también Estás intentando resolver problemas, pero esta vez de usuarios externos, de clientes.

Entonces desea mejorar la experiencia del usuario de los productos y servicios existentes..

la mayoría de las empresas hacen eso. Saben que esto es importante. Es el tipo crucial de innovación..

que todas las empresas deben hacer Y la mayoría de las empresas lo hacen Pensamiento de diseño, todo centrado en el usuario.

son buenos métodos para hacerlo. Ahora nos movemos al lado derecho de ese marco..

Y aquí las cosas son menos conocidas Están menos establecidas en el mercado Son más.

radicales Son un poco más nerviosos Porque aquí en el lado derecho no tienes problemas para.

Trabajar con Intentas identificar y crear oportunidades. Y este es un proceso muy diferente..

mentalidad Y es mucho más difícil de hacer porque empiezas desde cero. No tienes un enunciado del problema..

con el que puedes trabajar Simplemente intentas explorar lo que podría ser Y si miramos el enfoque interno.

y oportunidades, esto significa pensar en cómo puedes reinventar tu propia industria o negocio..

Y esto es muy difícil por la tradición que puedes tener. Tienes un largo legado..

Y estás altamente especializado en uno, tal vez en un tema, tal vez en un producto..

Y dependiendo de esto ahora depende del mercado. Son industrias donde se puede.

fabrican casi como lo hacían hace 100 años. Por lo tanto, el ritmo de cambio en algunas industrias es muy.

lento Y en otras industrias, es súper alto. Cualquier cosa relacionada con el software, es un ritmo súper alto..

del cambio Entonces, si estás en una industria donde las disrupciones ocurren con frecuencia, debes pensar.

¿Cómo puedo reinventar mi propia industria o negocio? Si no lo hace, alguien más pensará en eso. Y por último, el cuadrante inferior mira oportunidades, pero con un.

enfoque externo Entonces, ¿cómo se pueden crear oportunidades de negocio viables para el futuro? Y aquí,.

No me refiero a resolver los problemas que tienen tus clientes, sino a crear nueva demanda, nueva necesidad, nuevo entusiasmo sobre cosas que aún no existen. Y esos son los cuatro cuadrantes..

optimizar, mejorar, reinventar y crear. Y realmente ayuda si las organizaciones y los centros de innovación,.

si son capaces de expresar ¿en qué se centran? No es necesario que trabajes en los cuatro cuadrantes al mismo tiempo, pero debes comprender dónde se encuentra tu área de enfoque..

Tal vez solo se trate de optimización y mejora. Y eso está perfectamente bien..

Bien, gracias. En realidad, este es un gran marco y gracias por compartirlo..

Una pregunta que tengo desde el cuadrante impulsado por oportunidades o desde el cuadrante de creación es ¿cómo podemos.

No te pases de la raya intentando innovar, ¿qué es demasiado pronto para el mercado o para la época o para la época? ¿Cómo nos controlamos a veces? ¿Cómo intuimos que éste es también un gran mundo para el mercado? Sí, sí. Esto sucede. Sí, si no lo sé, algunos ejemplos..

Me viene a la mente Google Glass, por ejemplo, fue una innovación radical que se ubicaría en esa área.

Los usuarios no se dieron cuenta. Se sintió un poco extraño que la persona que usaba esas gafas.

entrar en una situación social. Esto se sintió extraño. Y otro ejemplo es el thaikway cuando.

Cuando se lanzó por primera vez, imaginaron que el mercado sería enorme y que todos viajarían con Thaikway. No sucedió. Y nuevamente, está un poco relacionado con que la gente se sienta incómoda y.

tonto con esos thaikway. Lo que puedes hacer aquí es pensar primero en probar tu innovación con.

diferentes grupos de personas, no sólo con los primeros usuarios de vanguardia, sino también con el mercado masivo. Y si hubieran hecho eso con Google Glass y también con Thaikway, lo habrían hecho..

Aprendieron que existen algunas barreras y que la aceptación no será tan alta como esperaban..

Este es un ejemplo. Otro ejemplo de lo que puedes hacer si has desarrollado una innovación..

pero tienes la sensación de que está demasiado lejos, puedes intentarlo si puedes retroceder..

puede acercar algunas de sus características a la realidad actual y llevar a los usuarios, digamos, a un viaje de diferentes actualizaciones, mucho más fácil de hacer en software, pero también se puede hacer en hardware, para obtenerlas. familiarizado con la nueva tecnología Y luego, aunque quizás.

han desarrollado características increíbles para retenerlas para futuras actualizaciones, por lo que puedes alimentar esas características por goteo si crees que están demasiado lejos. Esto también es posible..

Entonces Thomas pidió innovación de productos en la parte inferior, innovación de procesos en la parte superior..

Thomas, no sé si quieres quedarte en silencio y explicar eso un poco..

Sí, estoy tratando de relacionar el modelo con lo que sé sobre innovación. Siempre hay una.

proceso de revisión del distrito e innovación de productos y me pregunto cómo encaja esa distinción en este modelo, Sebastian Sí, entonces el de arriba a la izquierda es sobre procesos, seguro que no diría eso..

Todos los demás no se tratan de procesos. La reinención de su propia industria o negocio..

Bueno, esto podría implicar de todo, desde diferentes productos, diferentes modelos operativos, diferentes procesos, diferentes mercados, diferentes clientes. Aquí pude ver los procesos..

sí juegan un papel. Y en los otros, si vamos hacia abajo a la izquierda, muchos de los métodos que entran en juego.

Aquí se juegan, por ejemplo, mapas de recorrido del cliente, mapas de experiencia del usuario y, por así decirlo,.

También podrías llamar a esos procesos. Es una forma críptica de cómo un usuario interactúa con un servicio..

Por ejemplo.

crear oportunidades de negocio viables para el futuro, de lo que acabo de hablar es del retroceso que a veces es necesario.

Entonces, estás desarrollando una cartera de productos en la que intentas empaquetar tu producto de manera que tu audiencia pueda digerirlo y experimentarlo..

Incluso eso podrías llamar un proceso.

Conozco la distinción de la que estás hablando entre innovación de procesos e innovación de productos..

Desde mi perspectiva, entiendo por qué algunas personas piensan así sobre la innovación..

Para mí, no es cierto en todos los ejemplos que se me ocurren..

Hasta ahora no he encontrado ningún caso y estoy buscando esos casos para cuestionar este marco..

Obviamente si encuentro un caso así lo cambiaría pero aún no he encontrado esos casos.

Nos quedan unos nueve minutos más..

Me preguntaba: ¿hay otros puntos esenciales que realmente crea que nos ayudarían a comprender un poco más su enfoque de la innovación? Sí. Aquí también quería resaltar los métodos que desempeñan un papel aquí..

Algunos de los métodos que ya mencioné en la esquina superior izquierda, son los relacionados con la gestión de calidad, etc..

Quizás hable un poco de los métodos del lado derecho porque son menos conocidos y menos establecidos en el mercado..

Hay enfoques en los que intentas crear tu propio enemigo..

Una empresa que te deja fuera del negocio o la innovación del modelo de negocio está aquí, o el hackeo de creencias culturales..

Aquí abajo a la derecha, hay métodos como la previsión, el pensamiento futuro, la innovación radical, también la piratería de creencias culturales y la innovación en el significado..

No tenemos suficiente tiempo así que no puedo cubrir lo que implica.

Son más exploratorios, pero ahí es donde realmente puede surgir una ventaja competitiva porque la mayoría de las organizaciones sólo se centran en el lado izquierdo..

Solo optimizan y mejoran..

No reinventan y no crean..

Aquí es donde reside lo radical, donde reside la verdadera innovación..

Por supuesto, hay más riesgo asociado con eso..

Pero también hay beneficios.

Para el lado derecho, solo necesitas un equipo muy pequeño y dedicado para trabajar en eso..

No necesitas 20 personas ocupándose de los procesos o de los puntos de contacto o canales de tus clientes..

No te quedes estancado en el medio Eso es importante.

Cuando mostré este marco a los centros de innovación y les pregunté en qué se estaban enfocando, a menudo escuché: hacemos un poco de todo..

Si haces un poco de todo, las posibilidades son altas..

No estás haciendo nada muy bien.

Así que no te posiciones en el medio.

Elija dónde desea trabajar y cuáles son sus áreas de enfoque.

¿Cómo puedes aplicar eso en la práctica? Puedes pensar en el presupuesto..

¿Cuánto presupuesto quieres asignar a cada cuadrante, por ejemplo? Esto diferirá según el ritmo de innovación en su industria, en su mercado y en su nivel de ambición..

Recomiendo que cuando empieces con la innovación, empieces por el lado izquierdo y luego pases al lado derecho..

Esta es básicamente la diapositiva final..

Pero si nos quedan unos minutos y hay algunas preguntas, entonces hagámoslas..

Prajinkya, puedes seguir adelante..

Creo que Sebastian acaba de responder mi pregunta en la diapositiva anterior..

¿Donde empezar? Incluso la diapositiva anterior.

Lo que estaba pensando es que, para una organización, habría algo que hacer en cada cuadrante..

Habría algo que quisieran optimizar dentro de ellos mismos..

Quieren ser futuristas también..

Entonces, en cada cuadrante, podrían tener algo en mente..

Pero respondiste que ese sería un modelo peligroso..

empezamos.

Exactamente.

De lo que también estás hablando es de volver al título de la presentación, de tener un enfoque de cartera equilibrado..

Entonces, decidir en qué cuadrante jugar y luego asignar proyectos tal vez en cada cuadrante..

Este es el trabajo que he estado haciendo..

Aún no está publicado.

Por lo tanto, no puedo mostrarlo..

Hay otro marco en el que estoy trabajando..

Se trata de capital riesgo de innovación.

Porque también puedes adquirir empresas.

Puedes invertir en empresas..

Puedes invertir en startups.

Puedes crear asociaciones, etc..

Toda esta rama del emprendimiento de innovación corporativa tiene una filosofía diferente..

Se trata de convertir el dinero en innovación..

Mientras que el otro, el marco que acabo de presentar, trata de convertir la innovación en dinero..

Los dos pueden complementarse.

Entonces te vuelves un poco más complicado.

Pero luego tienes ocho cuadrantes diferentes..

¿Puedes decidir estratégicamente cómo es mi cartera de innovación? ¿Cómo puedo crear una cartera de innovación equilibrada? Entonces este también se convierte en un lenguaje que puedes utilizar en tu organización..

Cuando decimos, creo que deberíamos hacer más innovación para mejorar, entonces tus colegas saben de lo que estás hablando..

Es como antes, solo estás hablando de ¿estamos innovando o no? Ahora puedes hablar de cuatro tipos diferentes de innovación.

Esto mejora tu madurez..

Puedes tener mejores discusiones..

Puedes tener una mejor estrategia y un mayor impacto.

Gracias, Dr. Bederts..

¿Alguien más tiene alguna otra pregunta que me gustaría hacer?.

Creo que nos queda aproximadamente un minuto antes de levantar la sesión..

Solo quiero hablar sobre gestión de cartera..

Usaría esa matriz para ubicar proyectos de innovación aquí y luego administrarlos en esas dos dimensiones, tal vez además de otras..

Sí, entonces es algo que aún no he publicado..

Es un lienzo de cartera de innovación donde tienes esos diferentes elementos..

Sí, puedes asignar tus proyectos, tu presupuesto, equivalencia a tiempo completo a esas diferentes áreas de las dos matrices para crear, dependiendo de tu estrategia, lo que tenga sentido en tu contexto de mercado,

etc., para crear una cartera equilibrada..

El problema que veo con la gestión tradicional de carteras es que el único criterio con el que se evalúan los proyectos es el beneficio..

Eso es un problema porque puede haber algunas ideas radicales que tarden cinco años en madurar y desarrollarse..

Si los eliminas por ganancias, nunca sucederá..

El período de tiempo también es muy diferente cuando nos fijamos en la matriz..

Una innovación de proceso es muy fácil de identificar si ha logrado un impacto.

Puedes comparar el antes y el después..

Lo mismo ocurre con la mejora, puede comparar cuántas personas compran su producto o utilizan su servicio, etc., antes y después..

Pero con la innovación radical, si no se ha hecho antes, no hay comparación..

Es necesario aplicar un pensamiento diferente, un marco de tiempo diferente y una lógica de evaluación diferente para que este tipo de innovación madure y suceda..

Es un poco como la jardinería..

Exactamente.

Es un poco como la jardinería, donde algunas innovaciones o iniciativas también tienen efectos positivos en otras..

Entonces puedes conectar los dos..

Hemos llegado a nuestro tiempo aquí..

Estamos muy agradecidos por todos los que se unieron..

Dr. Vedder, este es un trabajo simplemente brillante..

Esperamos tenerte de regreso porque sé que dijiste que también estás trabajando en algunas ideas nuevas..

Algunas cosas futuristas tal vez.

Gracias, Kareese, por ayudarme hoy a facilitar.

¿Queríamos seguir adelante y compartir el código QR? Creo que fueron un par de diapositivas hacia arriba..

Si eso estaría bien.

Queremos darles la bienvenida a todos a la comunidad..

Si aún no te has unido, nos encantaría que fueras parte de esta comunidad mundial.

Tenemos grandes oradores como los que escuchó hoy, Dr. Vedder..

Por favor escanea el código QR aquí.

Te llevará a un grupo de WhatsApp del que podrás formar parte..

Además, queremos invitarte a lo que realmente nos entusiasma es nuestra inteligencia artificial..

Tenemos algunos de ellos.

Este se llama Hannah..

ella es bastante brillante.

He descubierto ultimamente.

Por favor escanea el código y forma parte de nuestra comunidad..

Gracias a todos.

Gracias.

Gracias.

Adiós.

Gracias.

Creo que Sebastian acaba de responder mi pregunta en la diapositiva anterior..

Por dónde empezar e incluso el tobogán anterior..

Lo que estaba pensando es que para una organización habría algo que hacer en cada cuadrante..

Quieren optimizarse dentro de sí mismos, también quieren ser futuristas..

En cada cuadrante, tendrían algo en mente..

Pero respondiste que ese sería un modelo peligroso..

Empezamos.

Exactamente.

De lo que también estás hablando es de volver al título de la presentación..

Tener un enfoque de cartera equilibrado.

Para decidir en qué cuadrante jugar.

Y luego asignar proyectos tal vez en cada cuadrante..

Este es el trabajo que he estado haciendo..

Aún no está publicado.

Por lo tanto, no puedo mostrarlo..

Hay otro marco en el que estoy trabajando..

Se trata de capital riesgo de innovación.

Porque también puedes adquirir empresas.

Puedes invertir en empresas..

Puedes invertir en startups.

Puedes crear asociaciones.

Etcétera.

Y toda esta rama de innovación corporativa tiene una filosofía diferente..

Se trata de convertir el dinero en innovación..

Mientras que el otro, el marco que acabo de presentar, trata de convertir la innovación en dinero..

Y los dos pueden complementarse.

Y luego lo tienes, esto se vuelve un poco más complicado..

Pero luego tienes ocho cuadrantes diferentes..

¿Y puedes decidir estratégicamente cómo es mi cartera de innovación? ¿Cómo puedo crear una cartera de innovación equilibrada? Y luego esto también se convierte en un lenguaje que puedes usar..

Sólo voy a hablar de gestión de cartera..

Usarías esa matriz para posicionar innovaciones, proyectos de innovación aquí..

Y luego administrarlos en esas dos dimensiones, tal vez más otras..

Sí.

Entonces es algo que aún no he publicado..

Es un lienzo de cartera de innovación..

¿Dónde tienes esos diferentes elementos?.

Y sí, puedes destinar tus proyectos, tu presupuesto, una equivalencia a tiempo completo a esos diferentes.

Áreas de las dos matrices para crear, dependiendo de su estrategia, lo que tiene sentido en su contexto de mercado, etc., para crear una cartera equilibrada..

Porque el problema que veo con la gestión tradicional de carteras es que el único criterio con el que se

evalúan los proyectos es el beneficio..

Y eso es un problema.

Porque puede haber algunas ideas radicales que tarden cinco años en madurar y desarrollarse..

Si los eliminas por ganancias, nunca sucederá..

Entonces, el período de tiempo también es muy diferente cuando miras la matriz..

Una innovación de proceso es muy fácil de identificar si ha logrado un impacto.

Puedes comparar el antes y el después..

Lo mismo ocurre con la mejora, puede comparar cuántas personas compran su producto o utilizan su servicio, etc., antes y después..

Pero con la innovación radical, si no se ha hecho antes, no hay comparación..

Por lo tanto, es necesario aplicar un pensamiento diferente y aplicar un marco de tiempo diferente y una lógica de evaluación diferente..

O que este tipo de innovación madure y suceda..

Esa es la innovación.

Es un poco como la jardinería..

Sí.

Exactamente.

Como puedes ver, hay mucha jardinería en la que algunas innovaciones o iniciativas también tienen efectos positivos en otras..

Y luego puedes conectar los dos..

Sí.

Hemos llegado a nuestro tiempo aquí..

Estamos muy agradecidos por todos los que se unieron..

Dr. Vetter, este es un trabajo simplemente brillante..

Esperamos tenerte de nuevo.

Porque sé que dijiste que también estás trabajando en algunas ideas nuevas..

Algunas cosas futuristas tal vez.

Y gracias, Kareese, por ayudarme hoy a facilitar.

¿Queríamos seguir adelante y compartir el código QR? Creo que fueron un par de diapositivas hacia arriba..

Si eso estaría bien.

Queremos darles la bienvenida a todos a la comunidad..

Si aún no te has unido, nos encantaría que fueras parte de esta comunidad mundial.

Tenemos grandes oradores como los que escuchó hoy, Dr. Vetter..

Y luego mucho más.

Entonces, si escaneas el código QR aquí, te llevará a un grupo de WhatsApp del que puedes formar parte..

Y además, queremos invitarte a lo que realmente nos entusiasma es nuestra inteligencia artificial..

Tenemos algunos de ellos.

Este se llama Hannah..

Y ella es bastante brillante..

He descubierto ultimamente.

Así que escanea el código y sé parte de nuestra comunidad..