

7 RAZONES

POR LAS QUE

**NO
DESPEGA**

**LA INNOVACIÓN
EN LAS EMPRESAS**

INNOVARE

SOBRE LOS AUTORES



MARIO MORALES

Es reconocido en América Latina como un experto en innovación y estrategia. Ha sido pionero en ayudar a las empresas a innovar de forma sistemática y a desarrollar propuestas de valor que les dan una ventaja competitiva.

Su habilidad para hacer a los ejecutivos pensar diferente y ver nuevas oportunidades de mercado ha quedado demostrada en talleres, webinars y conferencias internacionales. En 2013 publicó “Adiós a los Mitos de la Innovación”, el primer libro enfocado en los retos propios de innovar en los países de América Latina.

Ha asesorado a numerosas empresas en la implementación de programas de innovación como Kraft, Intel, HSBC, P&G, Roche, Bayer y Banco de Bogotá, entre otros. Actualmente se desempeña como CEO de Innovare, la firma de consultoría especializada en innovación estratégica.



ANGÉLICA LEÓN

Es consultora de Innovare y co-autora del libro “Adiós a los Mitos de la Innovación”, que explora las realidades de innovar en la región latinoamericana mediante un enfoque práctico y accesible.

Su trayectoria laboral combina experiencia en las áreas de mercadeo y comunicación en medios digitales, desarrollando proyectos de alcance local y regional para clientes como BAC Credomatic, Demasa, Grupo Roble, Dos Pinos, Sura, Ericsson, CMI, Casa Luker y FC Barcelona.

La pasión de Angélica es ayudar a las empresas a obtener un mejor conocimiento de los consumidores, para desarrollar innovaciones que generen un impacto tangible y positivo en su calidad de vida.



CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| 1 LA DISRUPCIÓN NO ES UN IMPERATIVO ESTRATÉGICO | 5 |
| 2 QUIERE CREAR LA EMPRESA DEL FUTURO CON LOS PLANES DEL PASADO. | 7 |
| 3 LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN NO TIENE METAS ECONÓMICAS CLARAS. | 9 |
| 4 LOS TIEMPOS DE DESARROLLO ESTÁN AHOGANDO LOS PROYECTOS. | 11 |
| 5 NO HAY UN ENTENDIMIENTO PROFUNDO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE | 13 |
| 6 EL PROGRAMA DE CULTURA SE QUEDA EN LA MESA DE PING PONG | 15 |
| 7 LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE NUNCA HA SIDO MEDIDA NI DISEÑADA. | 17 |
| CONCLUSIÓN | 19 |



INTRODUCCIÓN

Todos sabemos que la innovación es muy diferente a los otros procesos dentro de una compañía.

Sigue siendo un tema complejo de abordar con mucho desconocimiento sobre cómo plantearlo, ejecutarlo y medirlo. De ahí que la tasa de fracaso de los lanzamientos en innovación roce el 80%.

Sin embargo, ¿se ha puesto usted a pensar cómo sería visto en su empresa que cualquier otro proceso tenga una tasa de fracaso del OCHENTA POR CIENTO? ¿Lo tomarían como algo normal y aceptable? ¿Seguirían invirtiendo tiempo y recursos?

¿Verdad que está negando con la cabeza en este momento?

El problema es que cuando se trata de innovación, la mayoría cree que es un número al que hay que resignarse. Por eso las empresas deciden irse con proyectos relativamente seguros de innovación incremental, como extensiones de línea, nuevos sabores, colores y tamaños.

Otras veces prefieren esperar a que otro corra el riesgo, con la consecuencia de que si a la competencia le va bien, el rezago será aún mayor.

También hay quienes creen que un pequeño cambio será suficiente para mejorar la tasa de éxito, por ejemplo:

- Una encerrona de planeamiento estratégico
- Una nueva agencia de investigación de mercados
- Un software de gestión de ideas
- Una capacitación en Silicon Valley

Aunque todas estas iniciativas son buenas, se quedan cortas para obtener los resultados de impacto y el retorno sobre la inversión que espera la junta directiva.

En Innovare hemos identificado siete razones por las cuales la innovación no logra despegar en las organizaciones, incluso en medio de las mejores intenciones y el talento más brillante.

No son las únicas, pero sí influyen poderosamente en las posibilidades de que un programa de innovación pueda considerarse exitoso, y logre justificar su sostenibilidad a futuro.

Comencemos.



1

LA DISRUPCIÓN NO ES UN IMPERATIVO ESTRATÉGICO

Las tecnologías digitales han venido a cambiar las reglas del juego en todo el mundo. Para nadie es un secreto que estamos viviendo un periodo de intensa disrupción en la manera en que aprendemos, hacemos negocios, y nos relacionamos como seres humanos. Startups como Netflix, Uber y Airbnb pusieron de cabeza a las industrias del entretenimiento, el transporte y la hotelería, respectivamente, y el fenómeno se sigue repitiendo en muchos otros sectores.

Esto también lo vemos reflejado en:

- Una baja en las barreras de entrada, en donde los activos físicos son cada vez menos importantes para la ventaja competitiva
- El crecimiento de los startups
- La convergencia entre las industrias
- La consolidación de plataformas de economía compartida

La mayoría de gerentes está consciente de la amenaza, pero la presión por dar resultados en el corto plazo **le gana la partida a la urgencia por cambiar.**

Otros creen que estos cambios suceden primero en los mercados desarrollados y tardarán mucho tiempo en llegar a nuestros mercados locales, **así que prefieren esperar a que haya suficientes datos y evidencia para actuar.**

Lo que no han dimensionado es que la disrupción no solo se está acelerando, sino que atacará a todas las industrias tarde o temprano, incluso algunas que se consideraban protegidas y seguras. La vida promedio de una empresa en el índice de S&P ha venido disminuyendo dramáticamente, al punto que para el 2027, se calcula que **el 50% de las firmas del índice actual no estará allí.**

Es entendible que para las empresas establecidas resulte muy difícil responder ante la disrupción. Las organizaciones están típicamente estructuradas para satisfacer las necesidades de los clientes actuales, lo que las ciega de oportunidades de hacer innovaciones disruptivas en otros segmentos.

Si usted quiere sobrevivir en el futuro, **tiene que iniciar una doble transformación simultánea hoy.**

La primera es reposicionar el negocio base (core) para hacerlo más competitivo ante la disrupción, y para generar los recursos que le permitan invertir en los proyectos del futuro.

La segunda transformación es precisamente empezar a crear el negocio del futuro, que es el que va a sobrevivir cuando el negocio base eventualmente desaparezca.

Recuerde que el mayor reto de la alta gerencia es tomar acción cuando no hay seguridad sobre la necesidad o causa a la que hay que responder. Cuando ya es totalmente claro que la disrupción está pasando, **lo más probable es que sea muy tarde para hacer algo por la compañía.**



CÓMO SOBREVIVIR A LA **DISRUPCIÓN**



LAS TECNOLOGÍAS DIGITALES Y LOS NUEVOS DE MODELOS DE NEGOCIOS **ESTÁN CAMBIANDO LAS REGLAS DEL JUEGO EN TODO EL MUNDO.**

BAJA EN LAS **BARRERAS DE ENTRADA**



CRECIMIENTO **DE LAS STARTUPS**



CONVERGENCIA ENTRE LAS INDUSTRIAS



CONSOLIDACIÓN DE **PLATAFORMAS DE ECONOMÍA COMPARTIDA**



Muchas empresas en América Latina piensan **QUE TODAVÍA ES MUY TEMPRANO** para preocuparse por esos cambios.



Prefieren concentrarse en salir adelante con el **PLAN ANUAL** y esperar a que haya suficientes datos y evidencia para actuar.



Lo que muchos gerentes no saben es que la **DISRUPCIÓN** no solo se está acelerando, sino que atacará a **TODAS** las industrias.

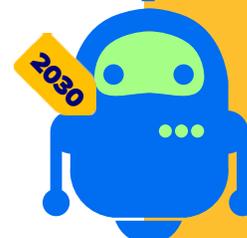
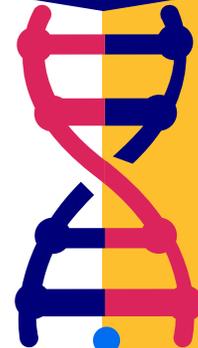
LA VIDA PROMEDIO DE LAS EMPRESAS **HA VENIDO DISMINUYENDO DRAMÁTICAMENTE**



OK, oficialmente entré en pánico ¿AHORA QUÉ HAGO?

La clave para enfrentar la **disrupción** está en una **DOBLE TRANSFORMACIÓN SIMULTÁNEA**

La primera es **REPOSICIONAR EL CORE DEL NEGOCIO** para hacerlo más competitivo ante la disrupción, y así generar los recursos que permitan invertir en los proyectos del futuro.



La segunda transformación es justamente empezar a **CREAR EL NEGOCIO DEL FUTURO HOY** que es el que va a sobrevivir cuando su negocio base desaparezca.

2 SE QUIERE CREAR LA EMPRESA DEL FUTURO CON LOS PLANES DEL PASADO

Como bien explicamos en el apartado anterior, se está dando una disrupción en prácticamente todas las industrias, y las empresas tienen que reinventarse para no quedarse rezagadas, o peor aún, desaparecer.

El método tradicional de hacer planeamiento estratégico es preparar un análisis FODA y luego definir pilares y objetivos estratégicos, que permitan armar un plan operativo con su respectivo presupuesto. Al final, **lo que queda es un copy/paste del año anterior**, con ajustes de más/menos 5%.

De forma predecible, esta práctica afecta directamente el desempeño de la compañía, que no será capaz de innovar al ritmo que lo exigen los cambios del mercado. Sin un proceso robusto que garantice contar con un portafolio consistente de innovaciones, probablemente la empresa terminará produciendo más de lo mismo: **proyectos incrementales con poco o nulo impacto en la rentabilidad del negocio**.

Así las cosas, no es de extrañar que un 40% de los ejecutivos esté insatisfecho con su proceso de planeamiento estratégico, o que el 46% de las estrategias fracase o no cumpla con las expectativas.

El gran problema de este enfoque es pensar que hacer planeamiento equivale a hacer estrategia, cuando la realidad es muy distinta. En un entorno hiper-competitivo como el actual, estrategia implica tomar decisiones difíciles sobre **dónde (y dónde no) compete la empresa, cuál es su propuesta de valor, y cuáles son sus capacidades únicas**.

Hágase preguntas incómodas pero necesarias, como por ejemplo:

- ¿Ha incorporado la innovación en su proceso de planeamiento estratégico?
- ¿Siente que con su proceso de planeamiento estratégico hace renuncias para enfocarse en lo que de verdad es prioridad para la empresa, en lugar de apuntarle a todo?
- ¿Tiene preparado un portafolio de proyectos que va a implementar el próximo año para ayudarle a diferenciarse de la competencia?

Olvídese de los mismos FODAs, pilares y objetivos estratégicos de siempre, para centrarse en una estrategia radicalmente distinta a la de sus competidores, que le permita **alcanzar sus metas de crecimiento y sobrevivir en una industria amenazada por la disrupción**.

Recuerde que si quiere hacer algo realmente innovador, usted debería estar sembrando las semillas hoy mismo para que puedan germinar en los años venideros.



POR QUÉ **LOS PLANES ESTRATÉGICOS TRADICIONALES**

NO FUNCIONAN

Se está dando una **DISRUPCIÓN** en prácticamente todas las industrias

Esto obliga a las empresas a **REINVENTARSE** para **NO DESAPARECER**

SIN EMBARGO, LA MAYORÍA SIGUE PENSANDO **DE FORMA TRADICIONAL** y solo aplican algunos cambios incrementales a los planes estratégicos de años anteriores.

48%

de los ejecutivos a nivel mundial está insatisfecho con su proceso de Planificación Estratégica

No es de extrañar que...

46%

de las estrategias **fracasa o no cumple con las expectativas**

¿ENTONCES?

Si usted quiere **SOBREVIVIR A LA DISRUPCIÓN** que enfrenta su industria, necesita hacer **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DIFERENTE**

Esto implica tomar decisiones difíciles sobre dónde compite la empresa, cuál es su **propuesta de valor** y cuáles son sus **capacidades únicas**, de manera que pueda encontrar una

ESTRATEGIA RADICALMENTE DISTINTA A SUS COMPETIDORES.

3 LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN NO TIENE METAS ECONÓMICAS CLARAS

Las empresas están en una lucha continua por alcanzar sus metas de ingresos y aumentar su participación de mercado a través de nuevos productos.

En muchos casos, le apuestan a innovaciones incrementales, poco diferenciadas, cortoplacistas y fuera del core. Todo se justifica con tal de mover la aguja de las ventas y no dejarse vencer por la competencia. Sin embargo, esta falta de dirección influye en que **8 de cada 10 productos fracasen en el mercado**, y que los ingresos provenientes de la innovación incremental sean de apenas 3-4%, cuando el CEO y la Junta Directiva demandan 10-12%.

Como si fuera poco, al enfocarse en innovaciones cortoplacistas **fuera del core del negocio**, las empresas tienden a descuidar el core como tal, que al fin y al cabo es el que produce la rentabilidad, la equidad de marca y los recursos necesarios para invertir en todo lo demás. Como nos decía un CMO exasperado, *“Se nos olvida que la innovación dentro del core es la que paga los salarios!”*

Muchos gerentes con lo que conversamos consideran que es suficiente tener una estrategia de innovación con focos básicos para orientar los esfuerzos de innovación. Lo que no saben es que más que focos, hace falta una **meta económica de innovación**. Las empresas deben pensar en cuánto dinero desean producir por innovación en los próximos años para que esto guíe el tipo de proyectos en los que van a invertir. Es muy diferente tener una meta de US\$1 MM versus una de US\$100 MM, pues cada una implica diferentes **tipos de proyectos, oportunidades y procesos de innovación**.

Además, sin una meta económica, ¿cómo saber que las actividades están teniendo un impacto? ¿Cuál es la brecha de crecimiento que necesitan cerrar? ¿La van a poder cerrar con las ideas que están obteniendo? ¿El presupuesto que tienen asignado es suficiente para alcanzar la meta?

Según diversos estudios, una estrategia de innovación con metas económicas concretas puede ayudar a obtener tasas de éxito 3 veces mayores, del 25% hasta un 75%. ¡Imagine cuánto podría mejorar su desarrollo de productos con una tasa de éxito de 3 veces mayor a la actual!

La estrategia también le ayuda a las organizaciones a enfocarse en un portafolio de innovación más balanceado, con **innovaciones radicales** de largo plazo basadas en un **conocimiento profundo del cliente** y de las **tendencias del mercado**.

De esta forma son capaces de lanzar productos que justifiquen el costo de desarrollarlos, a la vez que aumentan sus ingresos y ganancias de forma sostenible.



CÓMO INNOVAR DE MANERA RENTABLE

Las empresas no están obteniendo el impacto y los resultados que desean de sus procesos de innovación.



Muchas veces le apuestan a lanzamientos poco diferenciados, cortoplacistas y fuera del core.



Esta falta de dirección influye en que

DE CADA
8 10
NUEVOS PRODUCTOS

FRACASEN EN EN EL MERCADO

¿ES POSIBLE REVERTIR LA TENDENCIA?

Las empresas top están invirtiendo en

ESTRATEGIAS Y MÉTRICAS DE INNOVACIÓN

para alcanzar mejores tasas de éxito.

De hecho, se calcula que con una estrategia clara de innovación es posible aumentar la tasa de éxito

de un **25%** hasta un **75%** 

¡SÍ!

La estrategia le ayuda a las empresas a enfocarse en:



un portafolio de innovación más balanceado, con innovaciones radicales de largo plazo basadas en un conocimiento profundo del cliente y de las tendencias del mercado.

De esta forma son capaces de lanzar productos que justifiquen el costo de desarrollarlos, a la vez que aumentan sus ingresos y ganancias.

ESTO ES INNOVAR DE MANERA RENTABLE



4 LOS TIEMPOS DE DESARROLLO ESTÁN AHOGANDO LOS PROYECTOS

Cuando se trata de proyectos de innovación, la mayoría no sale en el tiempo esperado, y como ya hemos reiterado, **menos del 30% alcanza las metas de ventas.**

Hay quienes piensan que la solución a este problema es generar un mayor volumen de ideas a través de concursos internos, talleres de creatividad, o software especializado. La realidad es que **se necesita mucho más que solo buenas ideas** para alcanzar las metas agresivas que le quitan el sueño a los directores de innovación, y para desarrollar el tipo de ideas disruptivas que espera la Alta Gerencia.

De hecho, el 42% de las empresas a nivel mundial consideran que el mayor obstáculo para obtener un retorno sobre la inversión **son los altos tiempos de desarrollo de sus innovaciones.**

Piénselo así. Cada día que un proyecto de innovación se atrase en su tiempo al mercado, su empresa pierde ventas (ventas mensuales multiplicadas por el número de meses de atraso).

Además:

- Si el área de Ventas contaba con este proyecto en su presupuesto, pondrá en riesgo alcanzar las metas del año.
- Si todos sus proyectos tienen un alto tiempo al mercado, su pérdida es aún mayor.
- Si su competencia sale antes que usted, su empresa perderá los costos de desarrollo si al final decide no lanzar el producto, con tal de no verse como el segundo al mercado.

De acuerdo con parámetros de los jugadores top de la industria de alimentos de consumo masivo, sacar una innovación incremental no debería requerir más de tres meses, y ocho si se trata de una innovación disruptiva. **¿Cómo se comparan estos datos con sus tiempos actuales de desarrollo de nuevos productos y servicios?**

Si desea generar ideas verdaderamente disruptivas y acelerar el *time to market*, usted necesita optimizar su proceso de innovación para producir y ejecutar ideas disruptivas en menos tiempo. Sólo así podrá conseguir **victorias que protejan la competitividad del negocio**, y justifiquen el financiamiento del programa de innovación.



¿POR QUÉ FRACASAN LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN?

La mayoría de las innovaciones que desarrollan las empresas son **INCREMENTALES**



NO SALEN en el **tiempo esperado**

...Y MENOS DEL

30%

ALCANZA LAS METAS DE VENTAS



Muchos gerentes piensan que la solución está en generar un **mayor volumen de ideas** a través de concursos internos, talleres de creatividad o software especializado.



SE NECESITA MUCHO MÁS QUE BUENAS IDEAS

PARA ALCANZAR LAS EXPECTATIVAS DE LA ALTA GERENCIA

Varios estudios revelan que el obstáculo #1 para obtener retorno sobre la inversión en innovación son los **altos tiempos de desarrollo**.

Voy re tarde

TOP

¡Solo así las empresas serán capaces de competir con éxito y generar la credibilidad necesaria para seguir innovando!

De nada sirve tener buenas ideas si no hay un **proceso ágil** que permita implementarlas en menos tiempo y con menos riesgo.

5 NO HAY UN ENTENDIMIENTO PROFUNDO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Los clientes están cambiando cada vez más rápido y sus expectativas son más altas. Esto pone en apuros a las empresas, que requieren encontrar necesidades latentes para ofrecer propuestas de valor diferenciadas.

Con ese objetivo en mente, los gerentes realizan una fuerte inversión en estudios de mercado, encuestas y grupos focales, pero los hallazgos tienden a ser de carácter genérico y no revelan insights profundos de cuál es el “trabajo” que el cliente necesita hacer.

Dicho enfoque es conocido como “*Jobs to be Done*”, y propone que los clientes simplemente no “compran” productos o servicios, sino que **los “contratan” para solucionar un trabajo insatisfecho en sus vidas**. Según análisis de Nielsen, de los productos lanzados entre el 2008 y el 2014 en todas las categorías de consumo masivo en EEUU, solo los más exitosos fueron capaces de encontrar un trabajo importante para el cliente que estaba siendo desempeñado de forma pobre por las opciones disponibles en el mercado.

El problema es que a falta de un insight poderoso, los equipos comienzan a generar ideas de manera indiscriminada, y terminan multiplicando ocurrencias que no satisfacen ninguna necesidad ni crean ventaja competitiva. Lo más probable es que estos lanzamientos genéricos se sumen a la estadística del 80% de proyectos de innovación que fallan en alcanzar sus metas de ventas.

Entonces, si los esfuerzos en investigación no se convierten en innovaciones concretas que tengan un retorno sobre la inversión, y si la mayoría de sus proyectos fracasa, **¿cuánto dinero está perdiendo su empresa por no invertir mejor su presupuesto de investigación?**

Para aumentar la tasa de éxito de sus innovaciones, usted necesita encontrar un insight realmente único y accionable, que se compone de 3 elementos:

- **Insight del consumidor:** ¿Existe en el mercado una necesidad latente e insatisfecha en un segmento de consumidores suficientemente atractivo en tamaño, que represente una oportunidad para innovar?
- **Insight comercial:** ¿Puede la empresa satisfacer ese insight de forma rentable e implementarlo operativamente?
- **Insight de competitividad:** Una vez en el mercado, ¿será la empresa capaz de blindar la innovación de ser copiada porque se basa en sus ventajas competitivas y activos estratégicos?

En resumen, las empresas deben centrar sus esfuerzos de investigación y búsqueda de oportunidades en lo que sus clientes están tratando de lograr en una circunstancia específica, sin dejar de lado las capacidades para implementar, monetizar y proteger esa innovación.

Solo así podrán conocer las necesidades de sus clientes (actuales y futuros), ofrecerles una propuesta de valor diferente de la competencia, **y tener la capacidad de adaptarse para mantenerse relevantes en el mercado.**



POR QUÉ NO PUEDE HABER INNOVACIÓN

SIN INSIGHTS

Los clientes están cambiando cada vez más rápido y **sus expectativas son más altas.**

Esto pone en apuros a las empresas, que requieren encontrar necesidades latentes para ofrecer **propuestas de valor diferenciadas.**



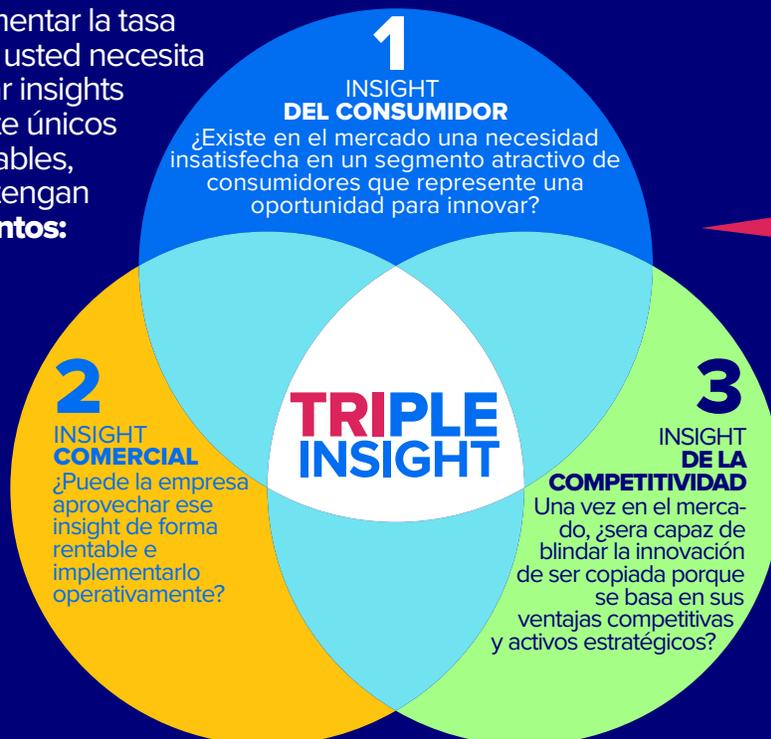
Deciden invertir en estudios de mercado, encuestas y grupos focales, pero los hallazgos no revelan insights profundos de cuál es el **"trabajo"** que el cliente necesita hacer.

Este enfoque es conocido como **Jobs to be Done** y propone que los clientes no "compran" productos o servicios, sino que los "contratan" para solucionar un trabajo insatisfecho en sus vidas.

A falta de un insight poderoso, las empresas apuestan por ocurrencias que se convierten en lanzamientos genéricos. Lo más probable es que se sumen a la estadística del

80% DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN QUE FRACASAN EN EL MERCADO

Para aumentar la tasa de éxito, usted necesita encontrar insights realmente únicos y accionables, que contengan **3 elementos:**



Solo así las empresas podrán conocer las **NECESIDADES DE SUS CLIENTES**, ofrecerles una **propuesta de valor diferente de la competencia**, tener la capacidad de adaptarse y mantenerse relevantes en el mercado.

6 EL PROGRAMA DE CULTURA SE QUEDA EN LA MESA DE PING PONG

Es de sobra conocido que cualquier programa de innovación muere si la empresa no cuenta con una cultura que lo apoye. De hecho, tener una cultura adversa al riesgo es visto como **el obstáculo más importante para que una empresa obtenga un retorno sobre su inversión en innovación.**

Pero, ¿por qué exactamente es tan importante el elemento cultural? Veamos:

- Si la gente no está dispuesta a correr riesgos, las innovaciones serán (a lo mucho) incrementales.
- Si la gente no coopera entre departamentos, los tiempos de desarrollo serán más altos.
- Si la gente no le dedica tiempo a la innovación, los proyectos no se harán o no saldrán a tiempo.

Lo que muchos gerentes ignoran es que la mayoría de los programas habituales para “crear” una cultura de innovación **carecen de sustento para cumplir su propósito.**

Por ejemplo, los talleres creativos, las áreas de juegos y los concursos de ideas, son todas nobles iniciativas, pero no van a hacer que la gente le dedique tiempo a la innovación, abra la mente y esté dispuesta a correr riesgos. **Es decir, no están cambiando sus conductas.**

El factor más importante es, por mucho, **transformar a los líderes.** De nada sirve capacitar a los colaboradores de la empresa si los líderes no están reforzando esas conductas y dando espacios para poner en práctica lo aprendido.

Además, son los líderes quienes aprueban las ideas innovadoras y autorizan los recursos para implementarlas. Sin un cambio profundo a nivel de liderazgo, cualquier esfuerzo por crear cultura termina en un desperdicio de recursos y desmotiva a los colaboradores, que se cansan de que siempre les matan sus aportes.

¿Cómo se puede lograr un cambio? El primer paso es trabajar con una masa crítica de líderes y obtener victorias rápidas que convenzan a la gente de que sí es posible innovar en la empresa. Lo importante no es generar ganancias inmediatamente, sino darle una experiencia positiva de la innovación a la mayor cantidad posible de colaboradores influyentes, **y así potenciar un cambio que contagie a toda la organización.**

Más adelante, la empresa puede comprobar el progreso realizado en materia de cultura de innovación, a través del número de éxitos innovadores implementados anualmente por sus empleados. En **Innovare** usamos un modelo de basado en la medición de conductas observables (competencias), que garantiza medir si realmente su cultura de innovación ha mejorado con el tiempo.



LA CULTURA

NO SE CREA NI SE DESTRUYE SOLO SE TRANSFORMA



Tener una cultura adversa al riesgo es visto como el **obstáculo #1** para que una empresa obtenga ROI en innovación.

Por esa razón muchos gerentes se esfuerzan en "crear" cultura:

TALLERES DE CREATIVIDAD

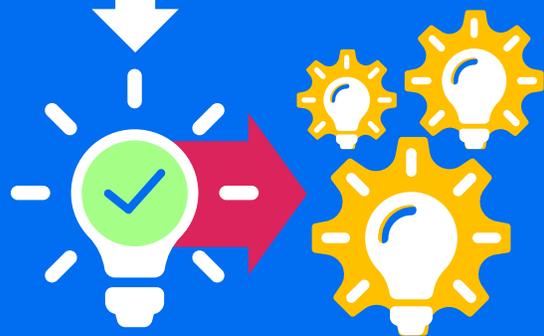
ACTIVIDADES LÚDICAS

ESPACIOS CREATIVOS

CONCURSOS DE IDEAS



Sin embargo, el principal elemento para transformar la cultura de una empresa es la **MENTALIDAD DE LOS LÍDERES.**



Son ellos quienes al final **aprueban las ideas y los recursos** para implementar las ideas innovadoras.



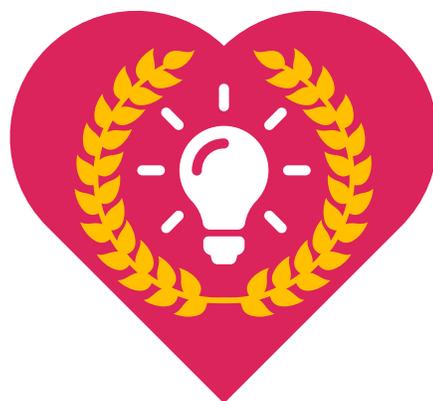
Sin un cambio profundo a nivel de liderazgo, cualquier esfuerzo de innovación termina en **desmotivación y desperdicio de recursos.**

¿CÓMO SE PUEDE LOGRAR ESE CAMBIO?

El primer paso es trabajar con una masa crítica de líderes y obtener

VICTORIAS RÁPIDAS

que convencan a la gente de que sí es posible innovar en la empresa.



Lo importante no es generar ganancias inmediatamente, sino darle una

EXPERIENCIA POSITIVA DE LA INNOVACIÓN

a la mayor cantidad posible de colaboradores... influyentes, y así potenciar un cambio que permee a toda la organización.

7 LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE NUNCA HA SIDO MEDIDA NI DISEÑADA

Los esfuerzos por alcanzar las metas de ventas se quedan cada vez más cortos a medida que los clientes se vuelven **menos leales a las marcas**. Este fenómeno obedece a varias razones, entre ellas:

- El cambio generacional
- La democratización de las tecnologías digitales
- La comoditización de la oferta
- La baja en la credibilidad de la publicidad tradicional

Pero sobre todo, los clientes se van cuando reciben una **experiencia insatisfactoria**, tal y como concluyó un estudio reciente de la firma McKinsey. Según datos obtenidos, 7 de cada 10 clientes que se pasan a la competencia, lo hacen como reacción a una **mala experiencia en el servicio**.

En épocas pasadas, los niveles de tolerancia de los clientes eran considerablemente más altos. Sin embargo, **hoy manejan un estándar mucho más alto de servicio**, y no permiten errores que quizá en otro tiempo hubieran perdonado con facilidad.

Los gerentes procuran atender las inconformidades de los clientes desde los diferentes departamentos de la empresa. Cuando hay quejas en algún área, se toman las acciones correspondientes y con eso dan por sentado que el cliente quedó feliz, o al menos, satisfecho.

Lo que aún no han comprendido es que los departamentos trabajan como silos (Marketing, Operaciones, Recursos Humanos), sin una visión integral de la experiencia del cliente. Tampoco saben en cuáles momentos de la verdad deben invertir para darle un mayor retorno a la empresa en términos de lealtad, recompra, recomendaciones, etc.

Así las cosas, no es de sorprenderse que **un 80% de gerentes piense que sus empresas ofrecen una gran experiencia de servicio, mientras que solo un 8% de sus clientes lo percibe de la misma forma**. Claramente hay una enorme brecha que las organizaciones no han sabido cerrar, en buena parte debido a que nunca se han tomado el tiempo de **diseñar la experiencia de sus clientes** y ésta ocurre por obra y gracia del azar.

Sin una medición detallada de la experiencia y una guía de servicio orientada a cerrar la brecha del rezago, **la fuga de clientes continúa, las ventas caen, se pierde terreno frente a la competencia y la junta directiva sigue pidiendo respuestas**.

Si la situación anterior le resulta conocida, usted necesita una idea clara de cuánto y dónde invertir en la experiencia de cliente. Las empresas más innovadoras son férreas practicantes de mapear los diferentes momentos de la verdad y priorizar los puntos de contacto donde esperan obtener los mayores beneficios.

Busque el apoyo de una firma que cuente con **metodologías y herramientas especializadas** para medir la experiencia actual, conocer el grado de satisfacción de los clientes, su lugar frente a la competencia tanto de otras industrias como de la propia, y a partir de ello, diseñar una experiencia mejorada y 100% personalizada. De esta forma, usted podrá **atraer nuevos clientes, retener a los actuales, y evitar la migración de clientes en el futuro cercano**, a la vez que aumenta el índice de recomendación, y con ello las ventas de la compañía.



CÓMO COMPETIR EN LA ERA DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

A las empresas les cuesta cada vez más

ALCANZAR SUS METAS

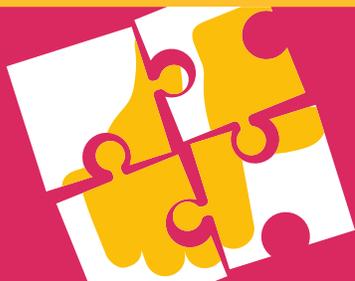
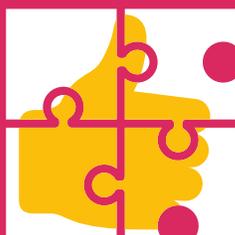
a medida que los clientes se vuelven **menos leales**.



78%



de los consumidores ha abandonado una compra o transacción a raíz de una mala experiencia.



Es muy difícil brindar un servicio consistente cuando los departamentos trabajan como silos, sin una visión integral de la

EXPERIENCIA DEL CLIENTE

¿SABÍA POR EJEMPLO QUE...



pero sólo el **8%** de los clientes lo percibe así?

¿O que sale hasta **7 VECES MÁS CARO**



adquirir un cliente nuevo que retener a uno actual?



Las empresas desconocen que la experiencia de sus clientes sucede al azar porque **nunca se han tomado el tiempo de medirla ni diseñarla.**

¿ENTONCES?



Usted necesita una idea clara de **CUÁNTO Y DÓNDE INVERTIR EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE**

para mejorar sus márgenes y utilidades.



Por eso las empresas top mapean los diferentes **momentos de la verdad** y priorizan los **puntos de contacto** donde van a obtener mayores beneficios.

Así logran destacarse **por encima de sus competidores, mientras aumentan los índices de lealtad, recompra y recomendación de su marca.**

FUENTES:

- American Express Survey
- White House Office of Consumer Affairs
- "Closing the Delivery Gap", Bain & Company
- "The Cost of Poor Customer Service", Genesys Global Survey

CONCLUSIÓN

Si usted siente un bajonazo de ánimo porque ve reflejada la realidad de su empresa en una o varias de las siete razones anteriores, le tenemos buenas noticias: **la mayoría de ejecutivos está en la misma situación.**

No queremos que esto se interprete como un “*mal de muchos, consuelo de tontos*”, sino que es natural que la innovación cueste, porque implica una transformación profunda y la resistencia al cambio es un síntoma natural tanto de los seres humanos como de las organizaciones.

Ahora bien, aunque no existe una receta mágica para acelerar el despegue, sí podemos decirle que la innovación ha llegado a un nivel de sofisticación tan elevado, que **ya es factible disminuir significativamente el riesgo de lanzar un proyecto innovador.** Si una empresa mueve bien sus fichas, logrará que la tasa de fracaso del 80% sea muy pronto una estadística del pasado.

Lo importante es reconocer las características únicas de cada organización, y adaptar las herramientas y metodologías de innovación más avanzadas a sus circunstancias específicas.

Nos encantaría escuchar cuáles de los siete “frenos” están afectando más a su organización en la actualidad, y ofrecerle apoyo específico para superarlos.

Escríbanos un correo a info@quieroinnovar.com y muy pronto nos pondremos en contacto.



INNOVARE

CRECIMIENTO
ESTRATÉGICO

quieroinnovar.com

Comparta este e-book dando
click en los siguientes enlaces

