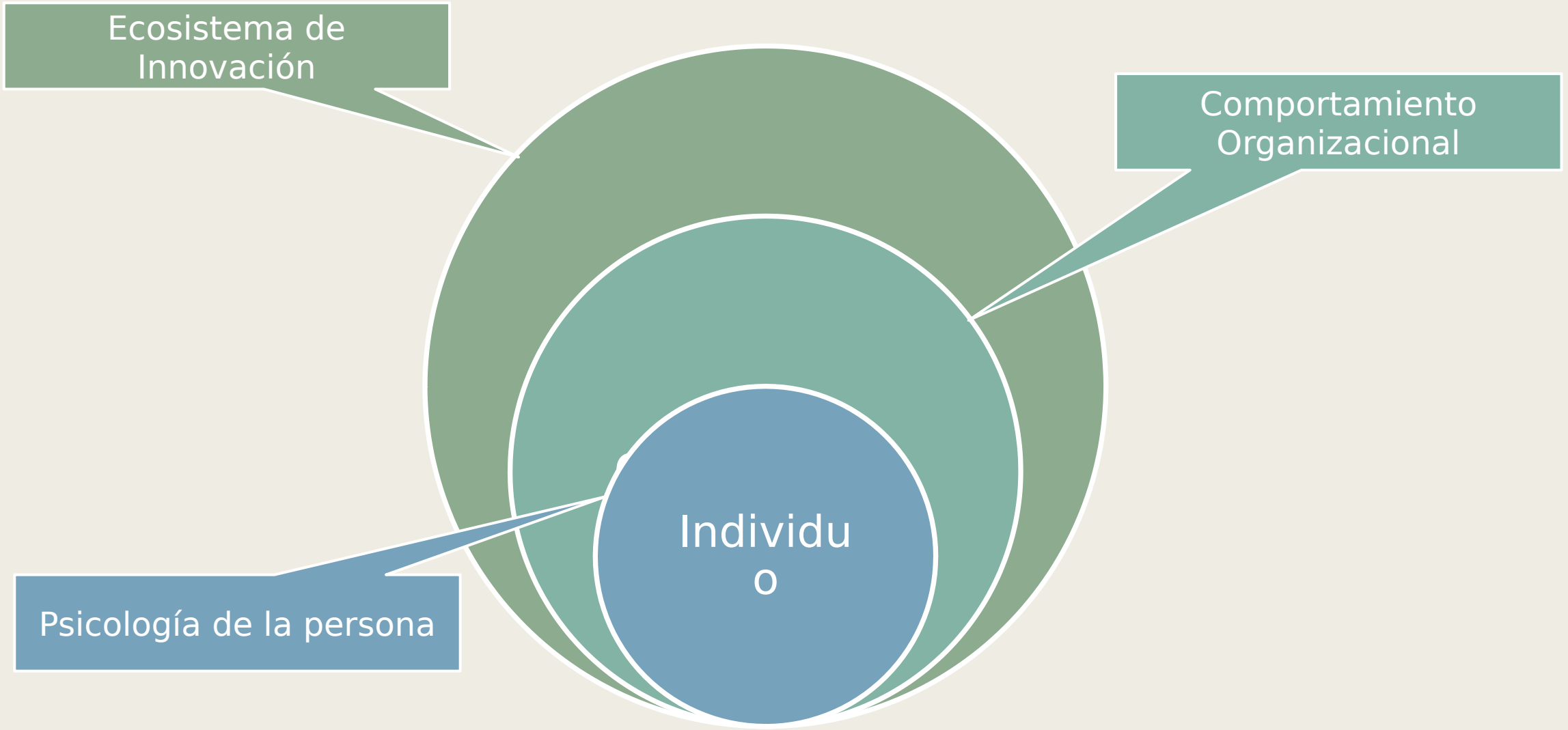
LA INNOVACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL

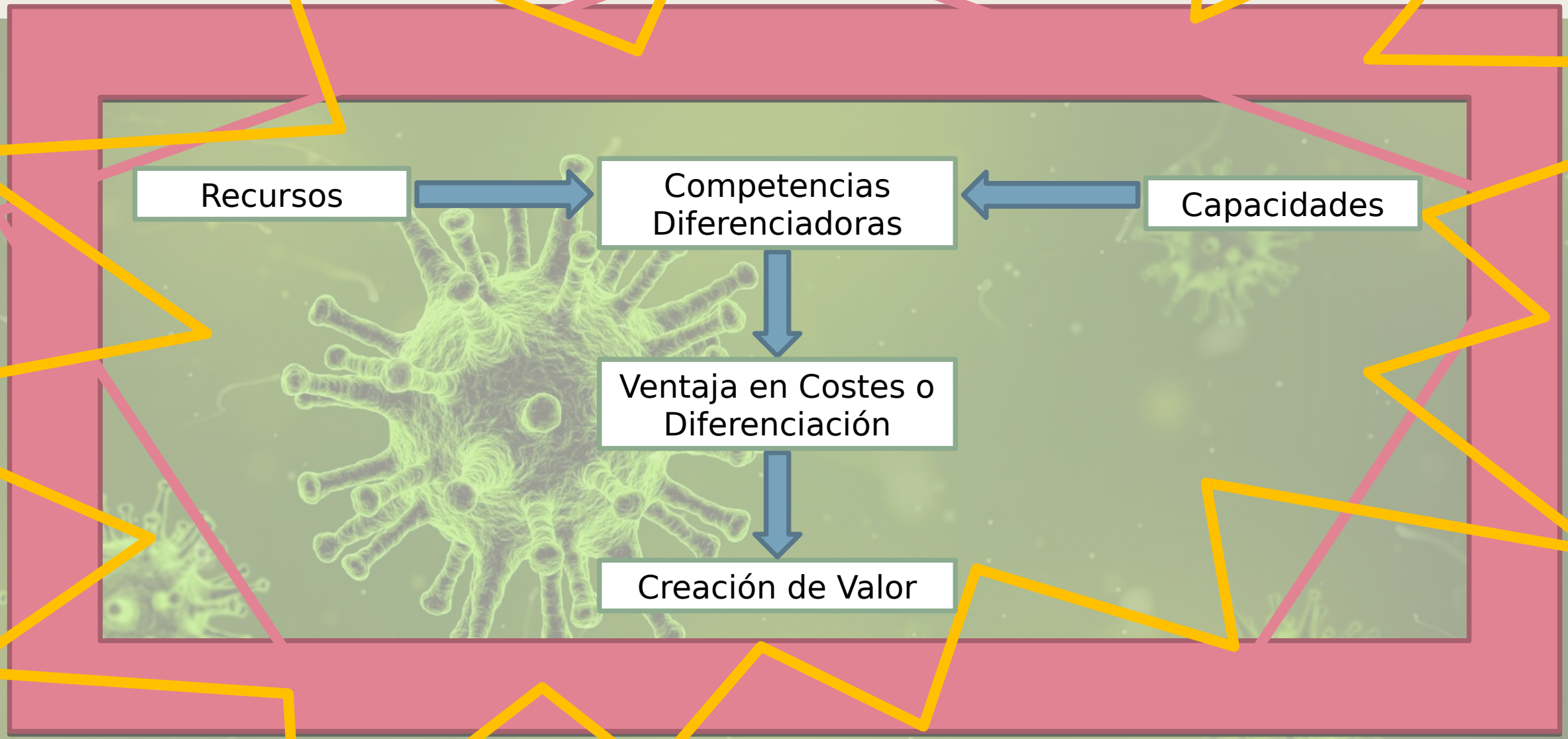
Dr. Manuel R. Tejeiro Koller
manuel.tejeirokoller@ceu.es
Universidad CEU San Pablo

Gestión de la Innovación por niveles



¿Por qué la innovación?

Ventaja Competitiva



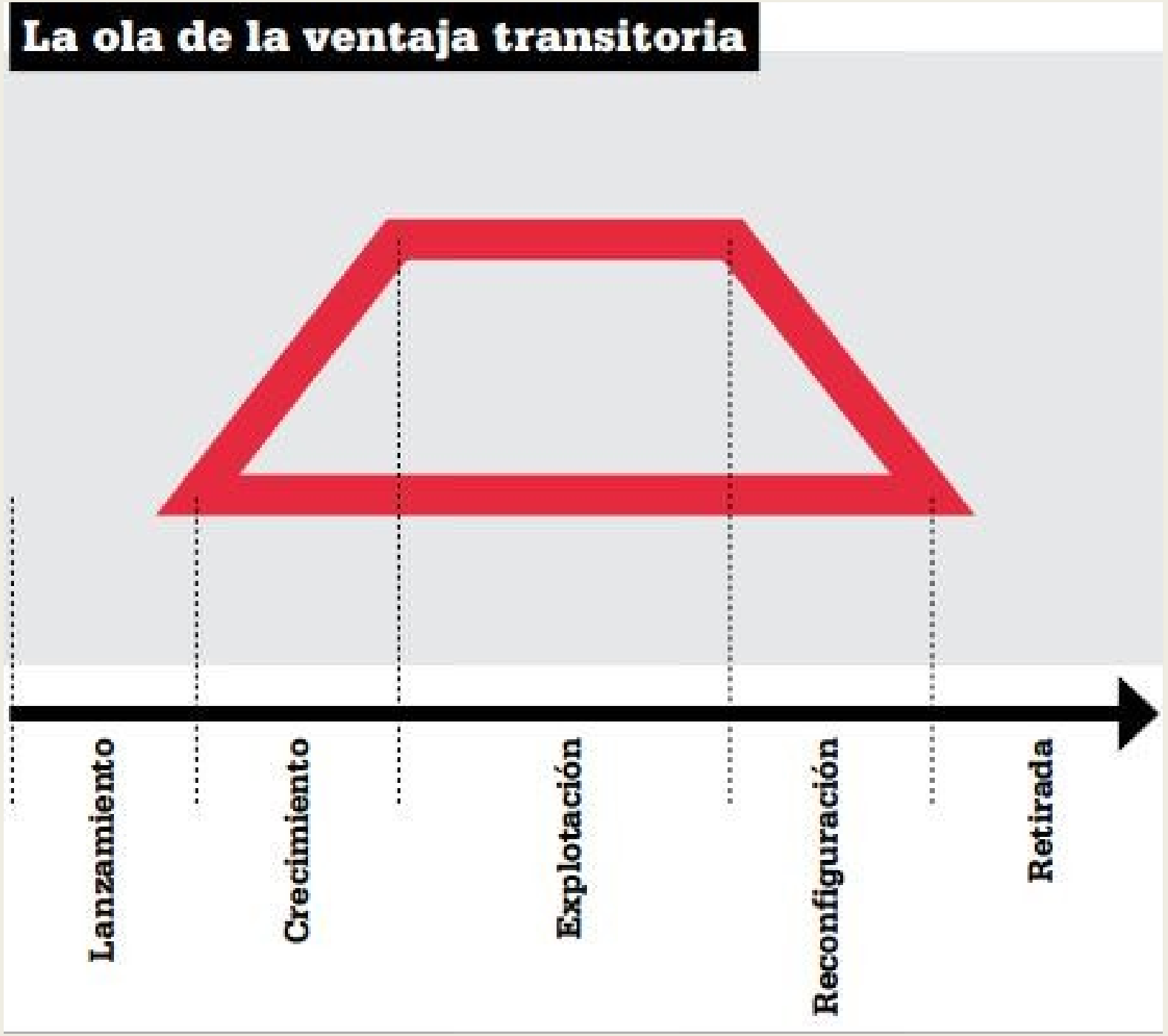
	2010	2015 or latest	Change
Commodities			
Brent oil (US-Dollar/barrel)	95	37	-61%
Iron ore (US-Dollar/tonne)	167	39	-77%
Gold (US-Dollar/ounce)	1.421	1.063	-25%
Food (UN FAO Price Index)	225	157	-30%
Coffee (US-Cents/pound)	240	121	-50%
Lithium (US-Dollar/metric tonne)	5.180	6.600	27%
Technologies			
Monthly active Facebook users (in million)	518	1.492	188%
Hours of video uploaded to YouTube per minute	24	400	16,7x
Price Index for urban consumers: IT, hardware and services	9,45	7,93	-17%
Global mobile broadband population coverage (in 4G networks)	2%	35%	33 pp
Unique mobile subscriber penetration worldwide (in billion)	5,1	7,4	45%
3D printing industry revenues (in billion US-Dollar)	1,5	5,1	240%
Societies			
Average wages in Germany (in thousand Euros/year)	27,9	32	14%
Average wages in China (in thousand CNY/year)	37,1	57,3	54%
Industrial robots sold (in thousand)	121	229	89%
Japan female labour participation rate	60%	65%	5 pp
Unemployment in Ghana (in % of total labor force)	5,3	2,4	3 pp
Extreme poverty worldwide (in % of total population)	20,6	9,6*	11 pp

...more things that change...			
Airbnb guests (in thousand over the summer)	47	17.000	361,7x
Bitcoin (in US-Dollar)	0,3	453,6	1.512x
Temperature in Frankfurt in December (in degrees Celsius)	-1,6	12	13,6
Beijing air pollution (PM2.5 concentration in µg/m3)	104	70,4	-32%
Fuel efficiency of a VW Golf (EPA Fuel Economy)	25	36	44%
Biggest company by market capitalization	Petrochina	Apple	

...while others do not really			
Africa's share in global trade (in %)	3,2	3,1	0 pp
World average life expectancy	70	71	1
Speed of a 747 Jumbo jet (in km/h)	988	988	0
Sqm of luxury property that 1 million US-Dollar can buy in London	23	21	-9%
Agriculture value added in Germany (in % of GDP)	0,7	0,7	0 pp
Population of Spain (in million)	46,6	46,4	0,4%

A seeming era of abundance...			
LED lamp price (US-Dollar/kilolumen)	50	11	-78%
Oil supply (million barrels/day)	87	97	11%
Article count on Wikipedia (in million)	17	37	116%
Solar PV c-Si electricity cost (US-Dollar/MWh)	211	133	-37%
CO emission allowance ICE (in US-Dollar)	15	6,5	-57%
Number of dresses sold per minute on Ebay	6	90	15x

...that is in fact an era of scarcity			
Earth Overshoot Day reached during year	Aug 28	Aug 13	15 days
Oil reserves-to-production ratio in North America (in years)	83	42	-41
Global renewable freshwater resources per capita (in thousand cbm)	6,4	6	-7%
Atmospheric concentration of CO2 (in ppm)	389,8	400,2	3%
Deforestation in Indonesia (in thousand hectares/year)	690	840	22%
IUCN Red List of Threatened Species with extinction (in thousand)	18,3	23,2	27%



LA VENTAJA TRANSITORIA

VER “THE END OF COMPETITIVE ADVANTAGE” BY RITA G. MCGRATH

La Ventaja Adaptativa

Las formas de trabajo de una organización, haciéndola resistente y proactiva en un entorno hipercompetitivo. La creación de nuevas ventajas competitivas adaptadas a las condiciones cambiantes constituye una ventaja en sí misma.

Según Reeves y Deimler (2011) et al. una organización adaptativa tiene:

- ✓ Capacidad de leer y actuar sobre las señales de cambio.
- ✓ Capacidad de experimentar rápida y frecuentemente.
- ✓ Capacidad de gestionar sistemas complejos e interconectados de múltiples interesados.
- ✓ Capacidad de motivar a los empleados y socios.

Agilidad Corporativa

*La agilidad es la capacidad dinámica que permite a las empresas de mejor rendimiento **percibir** y **responder** a su **entorno** y reasignar rápidamente los recursos, **crear nuevas** capacidades y... **deshacerse** de los activos y actividades que ya no crean valor.*

Worley, C.G.; Williams, T.W.; Lawler III, E.E.; The Agility Factor 2014, p.19

El Camino a la Inovación

Estrategia de Innovación y Cambio

Gestión Integral de la Innovación

- Impacto Global
- Duradero
- Difícil de imitar
- Gestionable

¿Qué es la Cultura Corporativa?

La Cultura Corporativa es:

un conjunto de **valores** y **prácticas compartidas** por todos los grupos de la empresa

Kotter y Heskett (1992)

un conjunto de ***elementos heurísticos*** *sobre* ***cómo hacer las cosas*** que hará **única** a la empresa.

Dosi (1988)

un conjunto de **valores**, **creencias**, **convicciones compartidas**, así cómo de **comportamientos**, que tendrán su reflejo en la **forma de trabajar** de la empresa y la harán **única**.

Morcillo (2007)

¿Qué es la Cultura Corporativa?

- La cultura deseada y la cultura real no son siempre las mismas.
- La cultura existe independientemente de lo que haga la empresa o la dirección.
- La cultura deseada se expresa en eslóganes, valores publicados y declaraciones.
- La cultura real no es explícita, sino que se observa a través de acciones, comportamientos, políticas, etc.
- Cuando ambos difieren, la falta de gestión cultural es evidente y puede perjudicar a la empresa.

¿Por qué la gestión cultural?

- Impacta sobre toda la organización.
- Está siempre presente.
- Orienta el comportamiento.
- Es difícil de copiar.

¿Por qué la gestión cultural?

"Everything I do is a reinforcement, or not, of what we want to have happen culturally. … You cannot delegate culture."

Steve Ballmer, Microsoft CEO

"If you get the culture right, most of the other stuff will just take care of itself."

Tony Hsieh, Founder and CEO of Zappos.com

"If you don't maintain Southwest's culture, you don't have anything special."

Colleen Barrett, former President
Southwest Airlines

"Fixing the culture is the most critical – and most difficult – part of a corporate transformation."

Lou Gerstner, retired CEO of IBM

www.youtube.com/watch?v=W-BdCpZjZxU);

¿Por qué la gestión cultural?

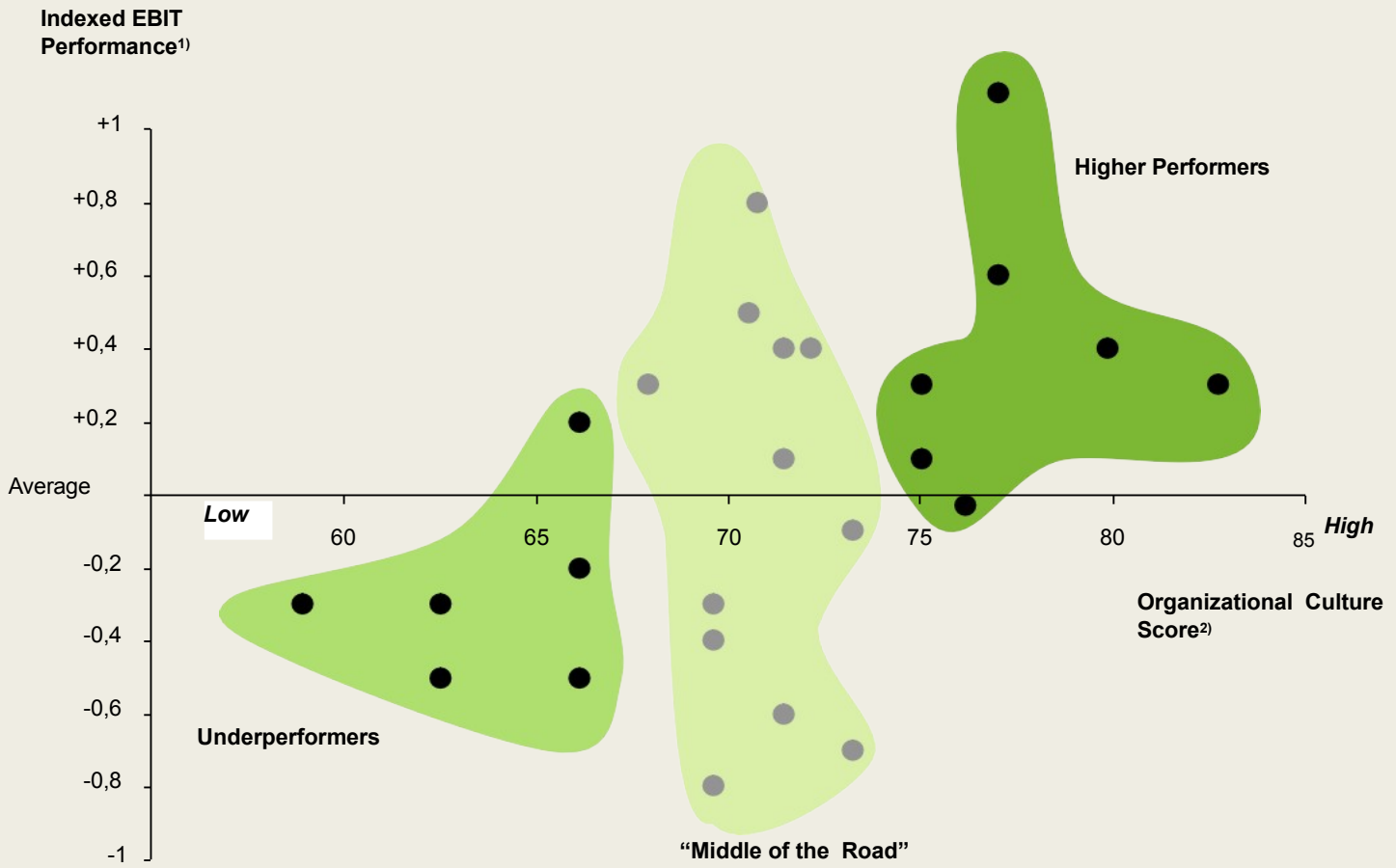
Cultura y Rendimiento Empresarial

La cultura es un "activo" potencial de todas las organizaciones. Se desarrolla ya sea intencionalmente o no, dirigida activamente o dejada a la casualidad.

- En el mejor de los casos, la cultura puede ser un activo que permite, estimula y mejora el comportamiento humano - y cuando se utiliza sabiamente, puede acelerar y sostener los resultados comerciales
- En el peor de los casos, la cultura puede ser un lastre para la productividad y el compromiso emocional. Puede llevar a un bajo rendimiento y socavar el éxito a largo plazo
- En cualquier caso, la cultura de una organización puede ser conscientemente dirigida e influenciada para aumentar el impacto que tiene en el rendimiento o reducir la resistenciaque puede tener sobre el cambio de comportamiento

Relación entre los resultados de un análisis de cultura organizativa y el rendimiento de los competidores de la empresa

– 26 Empresas –



1) Company Performance relative to EuroStoxx Sectorindex. Result >0 means outperformance. Considered time interval: 10 years
2) Results of an analysis of company values performance, researched jointly by Bertelsmann foundation and Booz & Company

Como gestionar la cultura?

Pasos:

1. Diagnosticar la cultura actual: herramientas de medición
2. Establecer lo deseado: nueva definición de la cultura
3. Analizar la brecha
4. Crear un aprendizaje experiencial
5. Desarrollar y asentar los valores
6. Alimentar los valores a través de acciones (hablan más claro que las palabras)

Niveles de Cultura Corporativa - por E. Schein

ARTEFACTOS: expresiones observables y medibles de la cultura, tales como la vestimenta, el diseño de las oficinas, la comunicación o el estilo directivo.

CREENCIAS: no observables, pero explícitas. Se trata de creencias claramente formuladas y conscientes, ideologías expresadas y lógicas explícitas, tales como un credo corporativo y valores publicados.

SUPUESTOS BÁSICOS: no observables, inconscientes. Se trata de creencias y valores que se dan por hecho y que constituyen la base de la filosofía empresarial. Es aquello que nadie dice, pero todos comprenden.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* . San Francisco: Jossey-Bass.

Como gestionar la cultura?

Diagnosticar la Cultura Corporativa

- Existe gran número de culturas (personalista, relajada, normativa, de innovación)
- Existe varias herramientas de medición:
  - *Organizational Culture Survey (Denison Consulting)*
  - *Innovation Culture Measurement Tool (Tejeiro-Koller)*
  - *Innovation Quotient (Rao)*
- Analiza métricas internas y externas
- Se suelen basar en cuestionarios
- Habitualmente enfocados a artefactos observables, deduciendo la cultura a partir de éstos.

Como gestionar la cultura?

Analizar la brecha

- Identificar la cultura real – herramienta de med
- Definir la cultura deseada:
  - *Considerar la cultura actual (path dependen*
  - *Orientación Estratégica General*
  - *Stakeholders*
  - *Efectos a largo plazo*
  - *Resultado deseado*
- Comparar características culturales
- Identificar áreas de cambio

Cultura Real	Cultura Deseada

Cultura corporativa y ventaja adaptativa

Cultura de Innovación*	Ventaja Adaptativa**
Apertura	Identificar y reacción rápido
Cercanía al cliente	Personalización
Aceptar el cambio	Flexibilidad Interna
Creatividad	Generación de Ideas
Cultura Fuerte	Dirección clara

*Kotter and Hesket (1992), Naranjo Valencia et al (2012) and Tellis et al (2009), Morcillo (2007)

**Reeves and Deimler (2011)

Cultura de Innovación

*“La cultura de innovación corresponde a una **forma de pensar** y de **actuar** que genera, desarrolla y establece **valores**, **convicciones** y **actitudes** propensos a suscitar, asumir e impulsar **ideas y cambios** que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aún cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.”*

Morcillo, 2007 Cultura e Innovación Empresarial, p. 67

Rasgos principales:

- ✓ Creatividad
- ✓ Vigilancia externa
- ✓ Flexibilidad interna
- ✓ Comunicación interna fluida
- ✓ Experimentación
- ✓ Colaboración

Cuestionario de Medición de la Cultura de Innovación

- 52 Indicadores
- 6 Secciones temáticas:
  - *I. Estilo Corporativo*
  - *II. Fomento de la creatividad*
  - *III. Dirección y gestión por competencias*
  - *IV. Aprendizaje Organizativo*
  - *V. Vigilancia e inteligencia tecnológica*
  - *VI. Estructura Organizacional*
- Autoevaluativo

Herramienta de Medición de la Cultura de Innovación

Pregunta	Puntuación 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	Valor que indica
I. **Estilo Corporativo**		
Su organización fomenta el desarrollo del perfil correspondiente al intraemprendedor (aquel que promueve nuevos proyectos o nuevas oportunidades de negocio) entre sus empleados.		Se valoran las ideas y la creatividad.
IV. Aprendizaje Organizativo		
¿Con qué frecuencia recurre su empresa a procesos de innovación abiertos (colaboración con otros agentes del entorno, como los clientes, proveedores, universidades, etc.)?		Se valora el conocimiento del exterior.

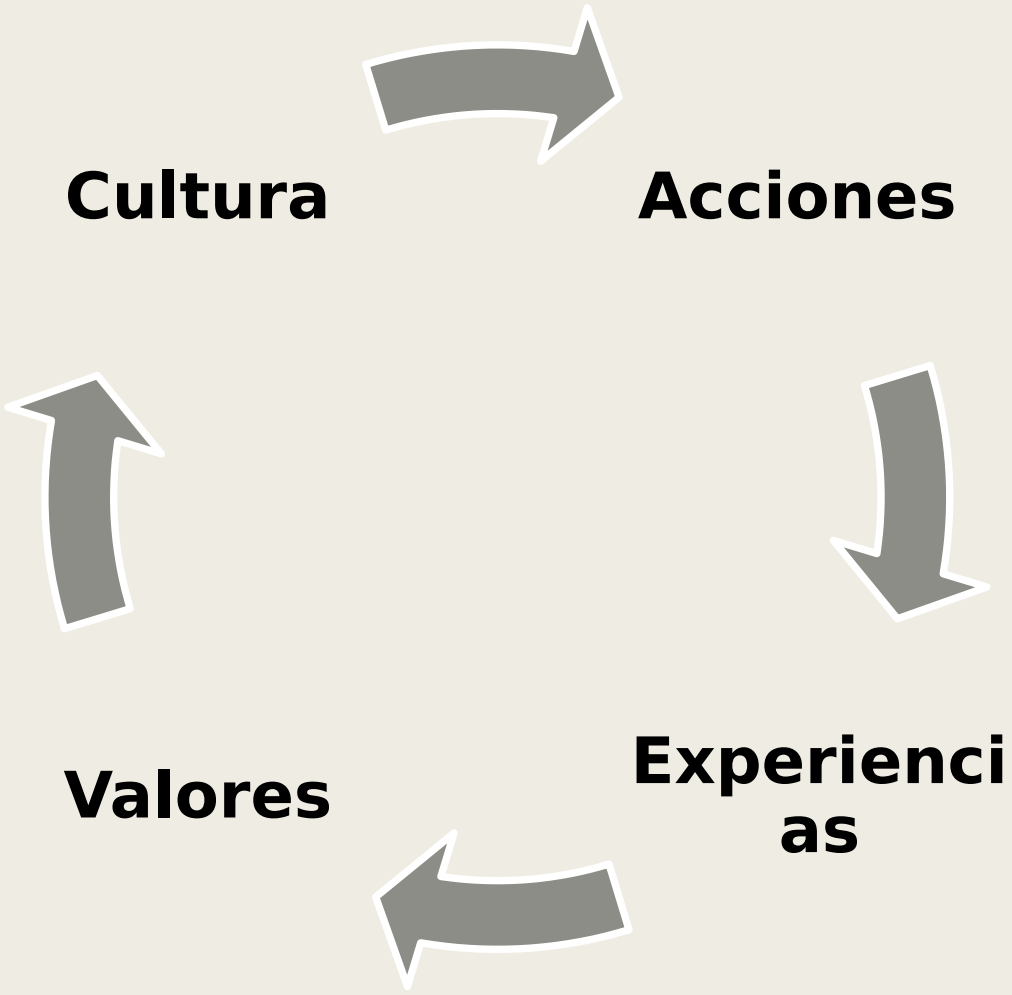
Herramienta de Medición de la Cultura de Innovación

Pregunta	Puntuación 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	Valor que indica
II. Fomento de la Creatividad		
En su empresa, cualquiera puede expresar su opinión libremente.		Se entiende la libertad como un valor para llegar a la innovación
Se dedican fondos a proyectos con cierta incertidumbre y se toleran los fallos.		Se valora la experimentación.
V. Vigilancia e inteligencia tecnológica		
La empresa dispone de un proceso de creación de conocimientos a partir de las informaciones recabadas.		Se valora el conocimiento del exterior.
La innovación desempeña un papel		Se valora la

Herramienta de Medición de la Cultura de Innovación

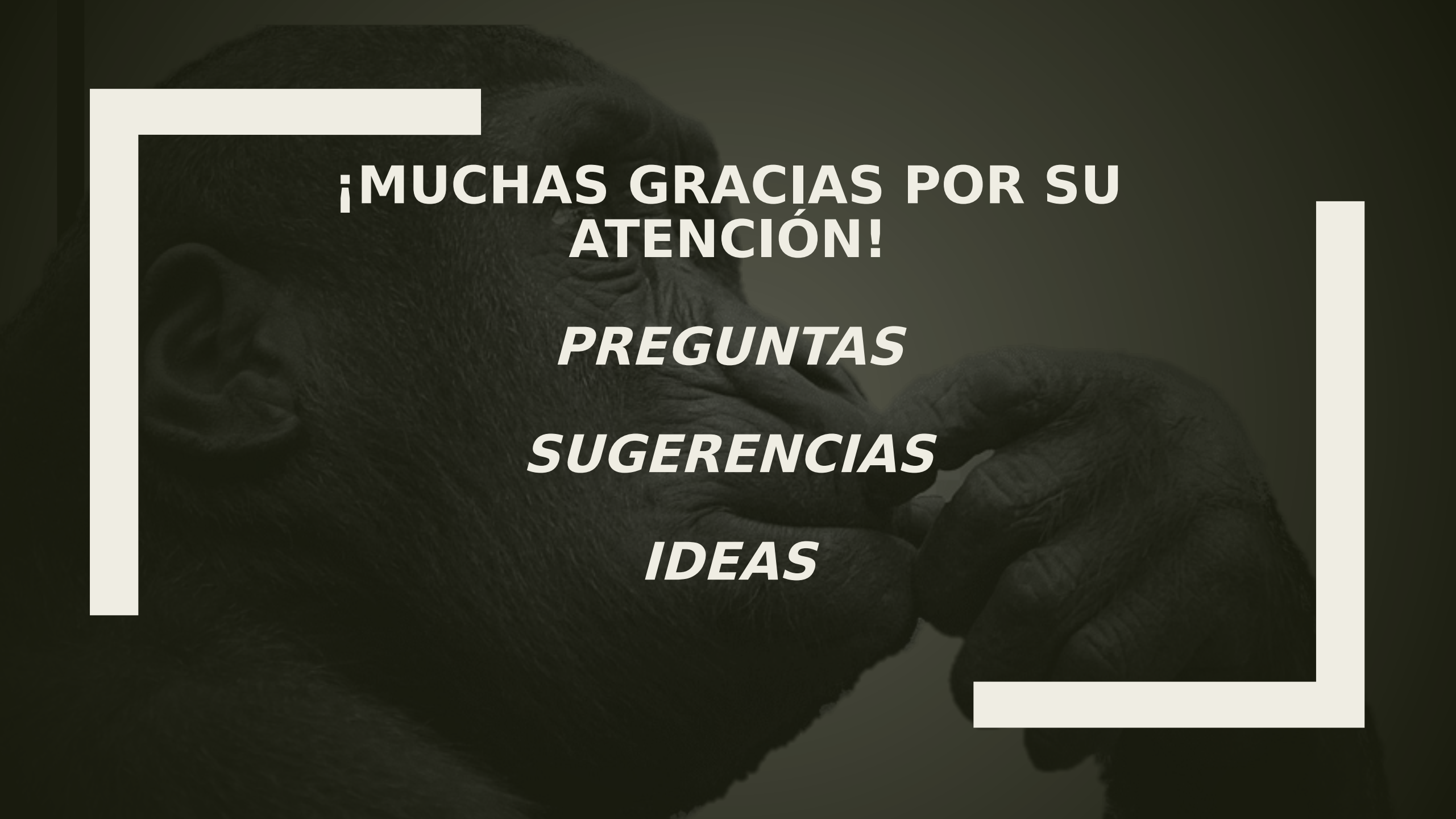
- Resltado Final: puntuación entre 51 y 255
- Benchmark para ajustar la cultura a una cultura de innovación.
- Detecta áreas de mejora o de investigación.
- Complementar con observación, ya que es autoevaluativo.

Como gestionar la cultura?



Plan de Acción

Cultura Real	Cultura Deseada	Valor a fomentar	Indicador	Acción	Área afectada



¡MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

PREGUNTAS

SUGERENCIAS

IDEAS

Lectura recomendada

- Schein, E.H. 2004 *Organizational Culture and Leadership* 3rd ed. San Francisco, California: Jossey-Bass
- Katzenbach, J., Steffen, I., Kronley, C. 2012 “Cultural Change That Sticks” *Harvard Business Review* July-August 2012
- Vickers, M. 2008 “Cultivating Effective Corporate Cultures” *American Management Association*
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. 2006 *Diagnosing and Changing Organizational Cultures* San Francisco, California: Jossey-Bass
- Katzenback, J., Oelschlegel, C., Thomas, J. (2006) *10 Principles of Organizational Culture* strategy+business Spring 2016 / Issue 82
- Tejeiro Koller, M.R. (2014) *Measuring innovation culture: Application at four case studies*, Intangible Capital, 2014, 10(3): 467-504 Print ISSN: 2014-3214

URL: https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/514

- Tejeiro Koller, M.R. (2017) *Corporate Culture and long-term survival of Spanish innovative firms*, International Journal of Innovation Sciences, International Journal of Innovation Sciences, Vol. 9 Iss. 3

URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJIS-11-2016-0053/full/html