

La Innovación en la Alta Dirección Mexicana

Estudio sobre el grado de innovación
de los líderes empresariales mexicanos

Índice

RESUMEN EJECUTIVO

1.	INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?	
1.1.	El concepto de innovación en la Alta Dirección en México.....	8
1.2.	Definición y modelo de innovación.....	11

2.	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA INNOVADORA	
2.1.	Conexión con el ecosistema.....	14
2.2.	Orientación al cliente.....	17
2.3.	Agilidad.....	19

3.	EL DIRECTIVO INNOVADOR MEXICANO	
3.1.	Modelo de análisis del Alto Directivo Innovador.....	22
3.2.	Arquetipos de Altos Directivos Innovadores.....	23
3.2.1.	Alto Directivo Innovador Emprendedor.....	24
3.2.2.	Alto Directivo Innovador Corporativo.....	25
3.2.3.	Alto Directivo Innovador Pragmático.....	26

4.	SEGUIR INNOVANDO	
4.1	Cinco reflexiones para escalar la Innovación en la Empresa Mexicana	28

APÉNDICE



Sumario Ejecutivo

El desarrollo exponencial de la tecnología, junto con el empoderamiento del individuo a través del mundo digital, presenta un desafío para las empresas e impone un nuevo tipo de mentalidad directiva preparada para incorporar exitosamente la innovación.

De acuerdo con nuestro análisis todos los directivos entrevistados consideran la innovación indispensable para asegurar la continuidad y supervivencia de su negocio. Sin embargo, cada directivo entiende la innovación de forma totalmente diferente: “función de negocio estructural”, “conocimiento para resolver problemas de forma más sencilla”, “retar lo previamente establecido”, “cambiar la cultura”, “crear nuevas experiencias para el consumidor”, “colaborar de manera diferente”, “estar actualizados tecnológicamente”, “dar utilidad a la creación de productos y servicios”, o “hacer progresar a la sociedad en su conjunto”.

Para acercarnos al concepto de innovación hemos entrevistado a los directivos de las empresas más importantes de México tales como Cemex, Visa, Telefó-

nica, American Express, Cisco, Fortinet y a empresas cuyo ADN lleva implícita la innovación como Cabify, Convertia, Sofa Match o Amazon Web Services, entre otras.

El presente estudio se ha construido conjuntamente con la colaboración de notables académicos de IPADE Business School de las áreas de Entorno Económico y Comercialización. Un incontestable *input* fruto del conocimiento y la constante interacción con los altos directivos mexicanos que IPADE Business School ha realizado durante los últimos 50 años.

El estudio muestra cómo los líderes de diferentes industrias entienden la innovación y la incorporan como eje estratégico dentro de sus organizaciones sobre la base de la diferenciación creadora y la ruptura del *statu quo*.

La forma en que abordan la innovación varía, sin embargo todas las empresas objeto del presente estudio incorporan los axiomas fundamentales de la metodología de innovación de Opipino: empresas conectadas con el ecosistema,

centradas en el cliente y ágiles.

En las entrevistas llevadas a cabo hemos encontrado que, si bien la innovación es una decisión estratégica del directivo mexicano, en la inmensa mayoría de las empresas ha sido impuesta por el propio contexto, sin un análisis previo del retorno de inversión. Esta toma de decisión es propia de una gestión reactiva que busca traer nuevas experiencias a clientes internos y externos. Sin embargo, una vez que la innovación está dentro de la cultura interna de la firma, al no haber sido medida como un tangible económico con proceso y presupuesto específico, permea de una forma más rápida y ágil a todas áreas de la empresa.

Para las compañías multinacionales, la innovación deriva de áreas corporativas específicas a nivel global encargadas de gestionar el modelo de innovación. Esta realidad puede dificultar el componente de adaptación al entorno de la innovación al encorsetar a los equipos locales en unos lineamientos globales.

Autores

Opinno: Fernando Diógenes Mora G^a Page y Javier Iglesias Febrero

Colaboradores

IPADE Business School: Rafael Ramírez de Alba y Martha Rivera Pesquera

Publicado en junio de 2018

Por el contrario las *startups* al ser nativas digitales y tener el imperativo de crear un modelo de negocio escalable en un entorno incierto se adaptan mucho mejor a cada realidad. De ahí la importancia del fomento de la innovación colaborativa entre compañías multinacionales y *startups* locales.

Muchas de las firmas de este estudio miran a la innovación como base para el cambio de la experiencia de sus clientes, productos y servicios. Otras para incorporar tecnologías que potencien las capacidades productivas, den soluciones más ágiles y las mantengan a la vanguardia.

Como un proceso evolutivo natural, la innovación asegura a los directivos y a sus empresas la relevancia atemporal.

Gracias a las entrevistas realizadas hemos logrado identificar los *insights* que subyacen dentro de los diferentes líderes mexicanos y que encuentran muchas veces su expresión en mejores prácticas y palancas del cambio que han puesto en marcha en sus organizaciones.

Nos hemos acercado al concepto de innovación desde una perspectiva holística, enriquecida con diferentes arquetipos de líderes a los que daremos vida al

final de este estudio.

Por último, aunque existan muchos tipos de liderazgo y formas de acercarse a la innovación, los altos directivos mexicanos son cada día más conscientes del cambio tecnológico exponencial y del impacto de modelos de negocio disruptivos que estamos viviendo.

La innovación es la base sobre la que competir en el siglo XXI. Sin embargo, ésta debe ser acorde a un proceso y no a una improvisación más propia de una moda pasajera que de una decisión estratégica vital para la supervivencia de la empresa.



1. Introducción:

¿Qué es la Innovación?

1.1 EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN EN LA ALTA DIRECCIÓN EN MÉXICO

Desde la Real Academia de la Lengua Española (RAE) pasando por Peter F. Drucker, la OCDE, Wikipedia o Scott D. Anthony en su recomendable *The little black book of innovation (2011)* buscamos respuestas tangibles alrededor del mundo sobre el concepto de innovación. Sin embargo, el consenso en lo referente al término viene dado por sus malinterpretaciones: la innovación no es sinónimo de creatividad, la innovación no está restringida a un selecto grupo dentro de la organización, la innovación no es I+D+I y la innovación no es la gran idea que cambiará todo.

Otro acercamiento fundamental al concepto de innovación es el que propone Clayton Christensen en el que categoriza la innovación según su eficiencia (hacer lo mismo mejor y más barato), su sostenibilidad (mejorando las soluciones existentes) y su capacidad disruptiva (transformar soluciones complicadas en simples, accesibles y asequibles).

El universo de la innovación ha ido evolucionando a lo largo de las últimas cinco décadas pero será a raíz de la crisis económica y financiera de 2008 cuando alcance su máxima expresión. Todos los elementos preexistentes en la economía global que hoy caracterizan el proceso innovador se unieron por efec-

to de la propia atracción digital y tecnológica. Fue esta misma atracción en un contexto de incertidumbre global la que acentuó la cultura del emprendimiento, la autoridad del usuario empoderado a través de la tecnología, la desconfianza hacia los modelos de negocio tradicionales, el freno a la inversión de capital, la migración de empresas a centros de creatividad o el talento autogestionado.

Y es que, como indica Pedro Moneo, CEO y fundador de Opinno: “se ha pasado de la innovación por ocio a la innovación por necesidad. Estamos en un nuevo paradigma donde hay valores que ganan peso como trabajar en la red y colaborar con todas las compañías. La innovación comienza muchas veces escuchando a nuestros empleados y a los clientes. La arrogancia de las grandes corporaciones es cosa del pasado. Las palancas para el desarrollo son la innovación y el talento donde al final la tecnología es un mero democratizador que facilita el acceso a la gente y a las nuevas herramientas”.

De ahí la importancia que reside en la comprensión de la innovación desde una perspectiva holística, proactiva y como proceso por parte de los líderes empresariales.

De forma positiva y de acuerdo con nuestro análisis, todos los entrevistados definen la innovación como proceso y la asocian a eficiencia y sostenibilidad.

Para Fernando González Olivieri, CEO de Cemex: “la innovación es la mejor forma de crear valor duradero, tanto para Cemex como para sus clientes y todos los grupos de interés. Es una función estructural del negocio que se impulsa y desarrolla de forma sistemática...la innovación refleja la pasión por liderar el cambio dentro de nuestra industria”. Una definición muy orientada al valor corporativo de la innovación.

Sin embargo, para Ricardo Rentería, *Country Manager* de Amazon Web Services “innovar significa inventar y adaptar la tecnología para poder llevar a cabo cualquier proyecto...es utilizar conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a resolver un problema de manera más sencilla” y Ricardo Weder, presidente de Cabify, afirma que “La innovación es retar constantemente lo previamente establecido, conectando nuevas ideas, información y tecnologías para encontrar mejores soluciones a los problemas que se definan”. Ambos confieren a la innovación la resolución de un problema y por tanto un desafío al que dar solución.

Para Isidro Quintana, Director General de Cisco, “la innovación es un viaje equivalente a tener la fórmula de la eterna juventud. Una organización debe incorporar la innovación como un proceso para mantenerse ágil, hacerse más eficiente y eficaz y encontrar diferenciadores que ayuden a llevar la delantera en un ambiente cada vez más competitivo. La innovación puede ocurrir dentro de la organización, en sus procesos, en sus formas de colaboración, o bien de cara al mercado que atiende, con sus soluciones o las formas de hacer negocio con sus clientes. La tecnología se vuelve un elemento altamente disruptivo que propone cambios en todas las áreas de la empresa. Finalmente, la innovación puede ocurrir con grandes saltos disruptivos, con cambios radicales de productos o modelos de negocio, pero también puede observarse de forma incremental como un proceso evolutivo o de maduración”. En esta definición encontramos todas las categorías de innovación de las que nos habla Clayton Christensen y los elementos que conforman a la innovación como proceso interno y externo dentro de las empresas.

Para compañías como VISA y American Express la innovación gira entorno al cliente. En el caso de VISA este cliente es el externo como nos comenta Luz Adriana, CEO de VISA México “innovar es poder traer nuevas experiencias para

los consumidores. En torno a la experiencia de nuestros clientes gira la innovación de VISA”. Sin embargo para José María Zas, CEO de American Express “el centro de toda innovación esta en la gente y en la cultura de la compañía”.

No menos importante es la conexión con el ecosistema que resalta Carlos Morales, CEO de Telefónica México “la innovación es una idea que sirve a los demás. Creemos firmemente que el futuro pasa por modelos de innovación colaborativa en la que es fundamental construir relaciones ganar-ganar con nuestro entorno, incluyendo clientes, inversionistas, aliados, socios, gobierno y sociedad”.

Para empresas que son conscientes de que su producto, la ciberseguridad, es un intangible tan abrasivo tecnológicamente, es importante la búsqueda constante de soluciones para ir más allá del cliente utilizando su propia información “la innovación es capacidad de análisis y síntesis para avanzar de forma más rápida y eficiente” como apunta Adán Fernández, CEO de Eclipse. Por eso “no se puede seguir esperando crecer a doble dígito aunque tengas años haciéndolo sin cambiar nada. Cada vez todo va más hacia el factor humano que hacia los productos y servicios” nos comenta hablando de intangibles Eduardo Zamora, *Country Manager* de Fortinet.

En esta línea Sergio Mejía, Director General de Genesys señala que “la clave de la innovación está en escuchar al cliente ya que la verdadera innovación para todas las empresas debería estar en la experiencia de cliente”. Una visión que encontramos presente en grandes corporativos financieros de México con los que Genesys colabora constantemente.

Para Paolo Boni, CEO de Convertia, una *startup* que está reinventando el *marketing* digital en Latinoamérica y España, la “innovación es el aprovechamiento del potencial disruptivo que tienen la información y la tecnología para generar cambios exponenciales en las industrias y negocios” comenta Paolo, mirando a hacerse un hueco en un sector en constante dinamismo y totalmente cuantificable gracias al uso de medios digitales.

Otros emprendedores como Alberto Villalpando, socio fundador de la *startup* Sofa Match, enfatizan el componente humano asegurando que “la innovación viene de la propia naturaleza del hombre que desea tener una vida más fácil y llevadera” lo que les ha llevado a crear –sofás– adaptados a cada cliente en un tiempo récord, de forma simple y a través de una bien estudiada plataforma online.



Con más de 50 años de historia y 37 mil egresados, IPADE Business School aporta una base de conocimiento fiable sobre el directivo de alto nivel en México y es plenamente consciente de la importancia que cada vez más la alta dirección otorga a la innovación en diferentes industrias, sectores y regiones del país. Para Rafael Gómez Nava, *Dean* del IPADE Business School, “innovar es, hoy más que nunca, un mandato. Innovar es crear, es una actitud directiva siempre abierta al cambio y a la mejora. Innovar implica repensar las bases del modelo de negocio, encontrar vías para generar más valor a los clientes y atreverse a romper ataduras sin alterar los valores y la identidad”.

Martha Rivera, profesora experta en comercialización de IPADE Business School, nos otorga una visión de la innovación mucho más orientada al mercado actual donde “innovar es hacer algo realmente diferente. Ferrà Adrià lo dice así: innovar es no copiar. La innovación no es una tarea, no es un departamento, no es una estrategia, no son técnicas. La innovación es un *mindset*: es saber leer lo que en el mercado falta. Es saber

incorporar las ideas de muchos, los *insights* de los clientes que nadie más ha visto y sacar de ellos su máximo potencial (valor) en beneficio del cliente y de la empresa”.

Siguiendo esta misma línea de pensamiento pero más enfocada en la propia actitud del directivo es la definición de innovación de Rafael Ramírez de Alba, Director de Entorno Económico de IPADE Business School “innovación es atreverse a hacer cosas de una manera distinta y ello involucra el hecho de estar dispuestos a experimentar y aprender de los errores que se puedan cometer. Es importante resaltar que para tener esa actitud de estar abiertos a experimentar y aprender, se debe estar dispuesto internamente a desarrollar las capacidades para hacerlo de una manera prudente pero a la vez valiente. Ciertamente hay que anticiparse, planear de manera oportuna y trabajar arduamente para que estos nuevos desarrollos estén bien diseñados, así como contar con total disposición para entender que aunque finalmente no se obtengan los resultados esperados, estos se convierten en oportunidades de aprendizaje, y

por lo tanto de fuente de innovación”.

La riqueza de éstas, entre otras definiciones de innovación, reside en los directivos que las sustentan con sus experiencias, visión del mundo, *management*, estrategia y liderazgo.

Sin embargo el denominador común de todos estos puntos de vista encontrados en el presente estudio es que la innovación es la base para competir y seguir siendo relevantes en el mundo actual.

1.2 DEFINICIÓN Y MODELO DE INNOVACIÓN

Sin ser drásticos, podemos deducir que innovar es hoy cuestión de supervivencia o al menos como señala Martha Rivera, profesora del área de Comercialización de IPADE Business School “la innovación se vuelve indispensable para sostener el valor. Si las empresas no son capaces de diferenciarse, estarán en riesgo de desaparecer en el corto, mediano o largo plazo con las consecuencias que esto trae para la sociedad”.

El mundo está cambiando a toda velocidad y las tecnologías están evolucionando de forma exponencial, lo que afecta no solo a la forma en la que hacemos negocios sino también a la forma en la que vivimos. Para hacernos una idea de ello basta tan solo con mirar el microprocesador de nuestro teléfono y darnos cuenta de que es más potente que el que llevo al hombre a la Luna.

Hoy la mayoría de los directivos mexicanos están incorporando a sus negocios el uso de la inteligencia artificial. Amazon Web Services ha ido un paso más allá democratizando su uso a través de la propia nube.

Estamos viviendo en un mundo de crecimiento tecnológico exponencial donde ya no basta con incorporar la tecnología sino que debemos comprender una nueva realidad. Por ejemplo: se estima que para 2060 habremos llegado al punto de singularidad, donde la inteligencia artificial será capaz de reproducirse sin interferencias humanas. ¿Qué ocurrirá entonces?

Y no solo las tecnologías están creciendo exponencialmente sino que la base del propio conocimiento y los modelos educativos necesitan avanzar en esa línea.

Para el 2020 el World Economic Forum definió que las 10 nuevas habilidades necesarias a desarrollar son: capacidad para resolver problemas complejos, pensamiento crítico, creatividad, gestión de personas, coordinación con otros, inteligencia emocional, juicio y prudencia en la toma de decisiones, orientación al servicio, negociación y flexibilidad cognitiva. La mayoría de ellas no requiere del uso de la tecnología para poder ser desarrolladas pero los nuevos modelos educativos deberán incorporarlas para

innovar al mismo ritmo que el ecosistema.

Estos cambios afectan al mundo de los negocios, a la formación de los directivos y a las estrategias de las empresas.

Por poner un ejemplo, el crecimiento tecnológico exponencial ya ha acabado con grandes corporativos que han pasado de ser líderes a quedarse obsoletos: Nokia o Kodak son tan solo algunos de ellos.

Si analizamos el gráfico de la experiencia media de vida de una empresa en el S&P 500, el índice de las 500 compañías con mayor capitalización bursátil del mundo, - ésta paso de 67 años en 1920 a los 12 años en la actualidad. Además se prevé que el 40% de estas compañías desaparezcan del mercado en menos de 10 años. De hecho, compañías como Google o Amazon que hoy explican la alta rentabilidad del índice se incorporaron hace apenas 13 años. ¿Cuántas empresas saldrán de la Bolsa Mexicana de Valores en los próximos 10 años?

En los años 70 y 80 la base de una empresa para sobrevivir era la funcionalidad y coste de su producto y lo que la hacía diferenciarse del resto era la calidad de su producto. La calidad hace tiempo que dejó de ser un diferenciador para convertirse en la base con la que competir. Fue entonces cuando las empresas empezaron a diferenciarse por su servicio, la flexibilidad o los tiempos. Sin embargo hoy todo eso se da por hecho y si las empresas no poseen esos atributos están fuera del mercado. Hoy la base de la diferenciación es la innovación. Una base para ser más competitivos ahora pero, ¿cuál que será la base para sobrevivir en el futuro?

El 70% de los productos y servicios que consumimos hoy han sido pensados y contruidos hace menos de 12-18 meses. ¿Qué sucederá con aquellas empresas que tardan más de 9 meses en sacar al mercado su nuevo producto? Estarán perdiendo entre 30% y 50% de la vida útil de su producto o servicio.

Otro aspecto fundamental es que la innovación no es ajena a ningún sector de la economía. De hecho, basándonos en el concepto de barreras de entrada a un mercado de Michael Porter. Estas son cada vez menores en tanto que la eficacia de las barreras dependerá de los

recursos y capacidades que tengan los nuevos entrantes. De hecho, sectores antes reservados a la esfera del estado y claves para la soberanía y seguridad nacional como es el sector espacial hoy están siendo externalizados por empresas que nada tenían que ver con este sector. Un claro ejemplo son las compañías SpaceX de Elon Musk, Virgin Galactic de Richard Branson o Blue Origin de Jeff Bezos. Todas ellas empresas inimaginables hace apenas unas décadas en un sector donde las barreras de entrada eran muy altas y la competencia entre Estados Unidos y Unión Soviética era incuestionable.

Lo cierto es que para elaborar un modelo de innovación dinámico debemos aprender de empresas como éstas, que hoy son referentes a nivel global en términos de innovación y que al mismo tiempo coinciden con ser las mejor valoradas por un mayor número de consumidores e inversores.

Desde nuestra fundación en 2008 realizamos el análisis de las 50 *smartest companies* que publica *MIT Technology Review* cada año entre las que caben ser destacadas compañías como Nvidia, SpaceX, Amazon, Alphabet, Intel, Apple, Merck, Facebook, Mercado Libre, Microsoft, Tesla, Adidas, IBM, General Electric, HTC, Alibaba o Daimler entre otras.

Fruto de este análisis hemos identificado tres características que son el común denominador de la innovación en estas empresas y que hoy conforman los axiomas de nuestra metodología de innovación:

- 1) Empresas conectadas con el ecosistema.
- 2) Empresas centradas en el cliente.
- 3) Empresas ágiles



Tomemos el ejemplo de Amazon para aterrizar estas tres características:

Desde su fundación en 1994 por Jeff Bezos, éste sabía que tenía que poder ofrecer todos los libros -de la a a la z, como ejemplifica en su logo - a sus clientes y que la única forma de lograrlo era eliminando canales de distribución tradicionales y desarrollando relación directa con distribuidores a través de una alta inversión en tecnología. Con la introducción de “Amazon Mechanical Turk” (AMT), un sistema de *crowdsourcing* en línea que distribuye tareas a una gran cantidad de trabajadores anónimos consiguió crear un “mercado de trabajo” lo que le permitió tener acceso a una forma de trabajo global *freelance*. La única pauta de trabajo: un modelo de gobernanza global de la compañía. Hoy desde Prime Videos, hasta Amazon Web Services sigue este modelo de colaboración abierta alimentándose del trabajo de colaboradores de todo el mundo.

Para que el cliente sea el centro del negocio es necesario habilitar canales de escucha activa y que la experiencia del cliente sea única durante todo el ciclo de vida del servicio o producto. Cada *manager* e incluso el propio Jeff Bezos pasa dos días cada año en una estación de mensajería y en el centro de atención al cliente. Es por todos sabido que en las reuniones de Consejo de Dirección siempre hay una silla vacía en el centro

que representa al cliente para que a nadie se le olvide quién es el que realmente importa en la compañía. Por último, todas las innovaciones de Amazon, desde la tienda sin cajeros, pasando por el Kindle hasta los drones de envío a domicilio buscan dar valor al consumidor sin escatimar en la inversión de recursos iniciales que la idea necesita para ser implementada.

En lo que a agilidad se refiere, Amazon opera uno de los servicios de distribución más grandes y eficientes del planeta creando estratégicamente centros de distribución, flotas de camiones y aviones aplicando algoritmos sobre patrones de consumo y perfiles de usuarios. Estos ejemplos los podemos encontrar en multitud de empresas internacionales que han ido adaptando la innovación como base para diferenciarse de sus competidores. México no es una excepción y es por ello que en el siguiente apartado abordaremos cómo los altos directivos mexicanos están institucionalizando estos tres axiomas para la innovación en las empresas que hoy dirigen.

Definiremos por tanto la innovación como un proceso abierto que se centra en el cliente y es ágil:

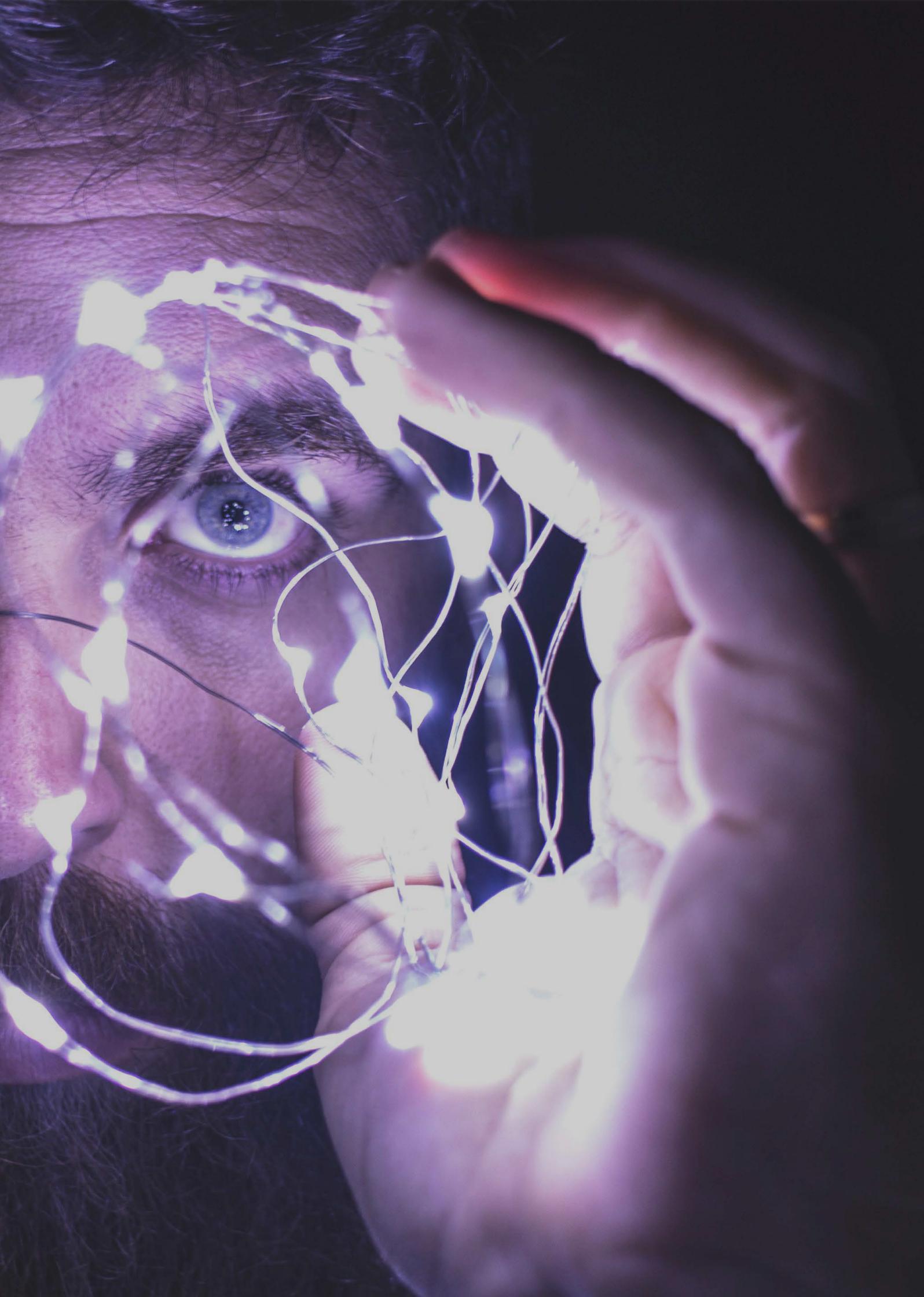
1) Un proceso abierto para llevar de la manera más eficiente la competitividad y el dinamismo de un sector, producto o servicio hasta alcanzar su máximo po-

tencial con retroalimentación constante.

2) Un proceso que nace y acaba en el cliente durante todo el ciclo de vida del producto, el servicio o del propio individuo dentro de la compañía.

3) Un proceso rápido, sin miedo al fracaso, reduciendo el *time to market* y reinventándose de forma barata y ágil.

Como señala el Director del área de Entorno Económico de IPADE Business School, Rafael Ramírez de Alba “la innovación es clave para lograr un mayor nivel de bienestar en la sociedad. A nivel social, la innovación es fundamental dado que el proceso que lleva a una sociedad a progresar y desarrollarse y que por tanto exista un mejor y mayor nivel de vida para cada vez un mayor número de personas, es un proceso de descubrimiento. ¿Por qué? Porque tanto las necesidades y gusto de los consumidores, como la tecnología y los insumos disponibles para la producción, cambian constantemente. Por ello considero que se vuelve preponderante innovar partiendo del hecho de que los gustos y necesidades cambian, la tecnología disponible va evolucionando y se debe estar abierto a buscar la manera más eficiente de combinar los insumos de la producción, las nuevas tecnologías desarrolladas y la satisfacción de las necesidades de la sociedad”.



2. Características de la Empresa Innovadora

2.1 CONEXIÓN CON EL ECOSISTEMA

Para conectar con el ecosistema es necesario introducir el concepto sobre el cual pivota la primera característica de la empresa innovadora: Innovación abierta o en inglés, *Open Innovation*.

Este término fue acuñado por el profesor Henry Chesbrough de la UC, Berkeley para referirse al “ uso de entradas y salidas intencionales de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente.”

Aunque en un principio el concepto sirviera para trascender la barrera que existía entre las preocupaciones de los profesores de instituciones académicas y las de los gerentes de las empresas el concepto ha alcanzado una mayor amplitud.

El enfoque de la innovación abierta es amplio, descentralizado y muy participativo. Su base es la sencilla premisa de que hay más talento fuera que dentro de la organización por lo que ninguna empresa puede innovar de manera efectiva por sí misma sin conectar con el ecosistema.

Desde la perspectiva empresarial la innovación abierta genera una alta rentabilidad para las empresas al acelerar el tiempo de comercialización de productos, conocer a expertos, alimentarse del *feedback* de socios y proveedores, estar al corriente de lo que acontece en el mercado, reducir costos, generar nuevos ingresos y encontrar nuevas bases sobre las que diferenciarse del resto del mercado.

La innovación abierta entiende que el proceso de innovación es permeable, porque se puede nutrir de ideas, tecnología y personas externas, o bien que puede dar lugar a que las ideas, tecnología y personas de la organización trabajen fuera de la misma para la implementación de proyectos de innovación que no tengan cabida en el seno de la empresa.

De hecho uno de los elementos que ha dinamizado la innovación abierta, además de las propias de un mundo hiperconectado, ha sido la alta rotación de perfiles especializados en empresas. Cada vez es más difícil retener no solo el talento sino el conocimiento dentro de las paredes de cada organización. Por ello es imprescindible aprovechar ese intercambio de conocimiento con el entorno para salir ganando sin temer perder el capital humano.

Si las ideas, la tecnología o las personas vienen de fuera hacia dentro de mi organización estoy incorporando nuevos elementos a mi proceso de innovación para dinamizarlo, enriquecerlo y volverlo mucho más competitivo.

Ejemplos son las adquisiciones de *startups* del mundo *fintech* por parte de instituciones financieras tradicionales, *hackatones*, desarrollos tecnológicos conjuntos, centros de innovación o rotación de perfiles especializados, entre otras.

Si por el contrario las ideas, la tecnología o las personas salen de dentro de mi organización hacia fuera, éstas pueden

ser utilizadas e incorporadas dentro de los procesos de innovación de otros. Si por el contrario no resulta factible implementar un determinado proyecto en la organización, debido a los procesos internos o a una cultura demasiado enfocada a la ejecución del modelo de negocio actual, puede dar lugar a *spin-offs* o filiales de la empresa matriz con una estructura diferente donde sí puedan prosperar ese proyecto.

Una forma cada vez más frecuente de innovar en conjunto con el ecosistema es el fomento del uso de *software* libre, poner a disposición de terceros recursos tecnológicos o abrir plataformas de seguridad o pago para aliados estratégicos sin importar el grado de rivalidad o competencia. Por ejemplo: Samsung a través de su *Open Innovation Center* comparte su *hardware* y *software* a terceros, realiza inversiones en *startups*, hace fusiones y adquisiciones e involucra aceleradoras de Palo Alto y Nueva York.

Sea cual sea la dirección de la innovación abierta lo realmente importante es que se ha convertido en una obligación para mantener la empresa al día en un entorno de cambios tan rápidos.

Esta característica de la empresa innovadora es totalmente contraria a los modelos de innovación tradicionales donde los proyectos se gestionan exclusivamente con los recursos y el conocimiento de la propia organización.

Si consideramos que el 80% de los productos que consumimos hoy no existían hace 10 años y que el ciclo de vida de un producto no supera los 3 años de vida ¿Qué va a pasar con las empresas que tardan 9 meses en sacar un producto al mercado? ¿Están dispuestas a perder la mitad de la vida útil de su producto? Es por ello que la innovación abierta choca directamente con el sistema de patentes e investigación bajo llave y apunta a modelos de *software* libre y plataformas de uso compartido como las que hicieron posible Internet.

Uno de los aspectos fundamentales del sistema de innovación abierta es la propia red del ecosistema, sus nodos y flujos de intercambio. Aquí el papel de los gobiernos y las regulaciones, la propia tecnología, la cultura empresarial, los foros para el fomento del conocimiento compartido y el nivel de innovación de la alta dirección de las empresas son de vital importancia para el mantenimiento y estimulación de la red, y por tanto, del ecosistema.

Regresando a México encontramos ejemplos de innovación abierta en empresas de toda índole. Como señala el CEO de Cemex, Fernando González Olivieri “como parte de nuestro ecosistema

de negocio colaboramos con otras empresas y organizaciones para desempeñar funciones específicas de negocio, como las relacionadas con la tecnología de la información así como aquellas enfocadas a la sustentabilidad”.

De hecho Cemex a través de su Programa de Innovación Global para Proveedores de la Compañía lanzó un concurso abierto a sus proveedores para mejorar sus procesos y servicios mediante ideas transformadoras. Qué mejor manera que escuchar a sus proveedores de confianza y premiar e impulsar proyectos dentro de la organización como el que mediante la captura de CO2 puede convertir los gases de la combustión del cemento en combustible para aviones.

La tecnología, en tanto que democratizador de la innovación, es un elemento fundamental a la hora de vertebrar redes de conexión con el ecosistema y facilitar el proceso de innovación de dentro hacia fuera de la organización. Un claro ejemplo es la nube de Amazon Web Services (AWS) que hoy aspira a universalizar el uso de la inteligencia artificial a través de la nube. Una tecnología que antes quedaba circunscrita a grandes corporaciones y que hoy puede

ser utilizada por todo tipo de empresas de forma más rápida, accesible y barata. Así como indica su *Country Manager* en México “esto permite a empresas y organizaciones enfocarse en lo que realmente diferencia a sus organizaciones, como analizar *petabytes* de datos, entregar contenido de video, crear aplicaciones móviles increíbles o incluso explorar Marte, y dejar todo el peso de la infraestructura tecnológica subyacente en AWS”.

Otras compañías han necesitado un profundo proceso de transformación para poder abrir al ecosistema sus activos más importantes. Este es el caso de compañías como Visa que como nos indica su CEO, Luz Adriana Ramírez Vázquez “la transformación comenzó hace algunos años abriendo nuestra plataforma, la red tecnológica de procesamiento de pagos más importante a nivel mundial (Visa Net). Esta apertura nos ha permitido usar APIs para conectarnos con comercios, *fintech*, bancos y otros actores para, de forma colaborativa y mucho más ágil dar nuevas soluciones y experiencias a los clientes. Hemos dejado de generar productos a nuestro propio ritmo de acuerdo a nuestras bases tecnológicas internas para potenciar soluciones a través de la cocreación”.

Y es que las entidades financieras están apostando de manera decidida por la colaboración con las *startups* o emprendedores que de otra manera podrían amenazar su negocio. Como señala Rafael Ramírez de Alba, director del área de Entorno Económico de IPADE Business School, “BBVA Bancomer es sin duda uno de los bancos que está más conectado con el ecosistema de innovación fintech en México, constantemente lo vemos participando en eventos relacionados con la innovación y la tecnología ejerciendo un liderazgo en esa comunidad, conectando con empresarios y emprendedores que están desarrollando cosas nuevas”.

De hecho vivimos ante una carrera a contra reloj de las instituciones bancarias para seguir reinventándose e innovando más rápido que la competencia, ser más eficientes y entender un mercado que según los propios directivos bancarios prevé que para 2020 habrá un mayor flujo de dinero a través de empresas *fintech* que de la banca minorista tradicional. Esta fue la respuesta del 57% de directivos bancarios entrevistados para el estudio anual de EIU (Economist Intelligence Unit) de una muestra de 203 líderes financieros de todo el mundo.

Los ecosistemas locales, nacionales y regionales se nutren entre sí al tiempo que siguen las tendencias globales de

innovación, en su mayoría provenientes de Silicon Valley y otros *hubs* de innovación. American Express se “dedica a evaluar constantemente *startups* para hacer inversiones así como generar incubadoras digitales en San Francisco” apunta José María Zas, CEO de American Express México. Por su parte Cisco “está conectada con Silicon Valley y con los diferentes ecosistemas de innovación líderes en el planeta y juega un papel protagonista aportando una gran cantidad de patentes e iniciativas dentro de su modelo de innovación. En México lo estamos haciendo a través de una estrategia de aceleración de la digitalización en alianzas tanto con la iniciativa privada como con el sector público” comenta Isidro Quintana, Director General de la compañía en México.

En algunas ocasiones la conexión con el ecosistema va más allá del modelo de negocio y busca la creación del propio ecosistema para sentar las bases del crecimiento exponencial de la compañía. Es el caso de Cabify que como indica su presidente Ricardo Weder “nuestro objetivo es hacer las ciudades más habitables a través del uso de nuestra tecnología y reemplazando el uso del vehículo particular. Entendemos que esta misión solo se puede lograr a través de incentivar el ecosistema y trabajando conjuntamente con todos los involucrados”.

Si bien todas estas acciones y herramientas son válidas para conectar con el ecosistema, es necesario que la organización esté preparada para incorporar esas ideas y talento externos. Como indica Sergio Mejía, Director General de Genesys México “el reto de fondo de las empresas es saber si están listas o no para innovar. Pero esto no sale orgánico sino que requiere un proceso estructurado y de una disciplina, ayuda y método. Si esto no está aunado a una cultura organizacional que alimente y permita la innovación, por mucho que deseemos conectar con el ecosistema fracasaremos”.

Crear esa confianza, articularla y saberla gestionar es hoy el gran reto de cualquier estrategia de innovación que busque impactar y trascender en el ecosistema global.

Como indican Eduardo Zamora y Adán Fernández, CEOs de Fortinet y Eclipse “si solo ves el ecosistema donde el cliente es pura mercancía estás en el centro de un ecosistema rojo, si lo ves como un acompañamiento y más allá de ese valor de mercado estás en un ecosistema azul”.

De ahí la importancia de anteponer la orientación al cliente al beneficio en el corto plazo. Elementos que veremos a continuación.

2.2 ORIENTACIÓN AL CLIENTE

En este entorno cambiante y de consumidores cada vez más empoderados, no podemos tomar las decisiones de innovación basadas en la intuición del directivo sino basadas en la comprensión profunda de las necesidades del mercado. Con esta premisa quedan atrás algunos de los esquemas tradicionales de relación cliente-empresa y se pone al ser humano en el centro del negocio.

Y para estar centrados en el cliente es necesario armar a las organizaciones de metodologías que por un lado empoderen a los equipos y por otro ayuden a

entender las necesidades de los clientes.

Esta disciplina *customer centric* ha dado lugar a distintas metodologías. La más conocida por todos y una de las que más facilita a las empresas el proceso de innovación y el conocimiento del cliente interno y externo es el *Design Thinking* o *Human-Centered Design*. Esta disciplina fue concebida en 1991 por el diseñador industrial y profesor de Stanford Tim Brown, que él mismo define como “una disciplina que usa la sensibilidad y métodos del mundo del

diseño para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente realizable y con lo que una estrategia de negocio viable puede convertir en valor para el cliente y una oportunidad de mercado”.

Las fases y herramientas de esta metodología de innovación ayudan a las empresas a estar orientadas al cliente interno y externo y son utilizadas a nivel mundial. La mayoría de los directivos entrevistados en México conocen sus principios y los aplican de forma consciente o inconsciente en sus empresas.



Empatizar:

La primera fase del *Design Thinking* hace referencia a la empatía con el cliente para el que estás diseñando un nuevo producto o servicio. En esta etapa es primordial comprender las necesidades de nuestro cliente, recabar información, alinear a los involucrados de tal forma que seamos capaces de representar nuestro objetivo a través de un proceso creativo. Es importante establecer sus características y necesidades, entender el contexto y explorar las prácticas que tienen lugar en él. Para ello se utilizan herramientas como mapas mentales, entrevistas y encuestas, safari, *shadowing*, *focus groups* o *mystery shopping*.

Para Sergio Mejía, Director General de Genesys “el gran avance de la compañía ha sido empatizar con el cliente. En 2012 cuando nos privatizamos nuestros inversionistas y fondos se dieron cuenta de que estaban sentados en una mina de oro porque el mercado de los centros de contacto estaba totalmente orientado al gasto pero toda la tecnología que habían desarrollado podía ser la base para la plataforma de experiencia de cliente. Así que lo primero que hicimos fue contactar a los clientes más importantes para ver lo que estaban haciendo

y la retroalimentación fue arrolladora: todos estaban esperando un crecimiento en los canales digitales. Así que con ellos elaboramos una arquitectura que cumplía los tres requerimientos de los clientes: cómo estar en contacto con los canales de comunicación, como favorecer la interacción de empleados y clientes y por último, modelos de calidad y analíticos. El otro gran acierto fue implementar *Design Thinking* para poder tomar la voz del cliente”.

En Cabify la empatía se aplica en toda la empresa. Como señala su presidente Ricardo Weder “es una prioridad entender las variables que inciden en el bienestar de nuestros usuarios y asociados. Por eso toda la empresa tiene que salir cada trimestre a conducir para entender el servicio y las necesidades de conductores y usuarios.

Definir:

Tras la observación del entorno y alcanzar la empatía con el cliente es necesario procesar y sintetizar los resultados del trabajo de campo para enmarcar los problemas de forma clara y concreta de los que salgan oportunidades. De ahí la importancia que reside en la

detección de *insights* y de definir con claridad nuestro objetivo. Esta segunda etapa del *Design Thinking* se desarrolla a través de herramientas como la creación de arquetipos pertenecientes al segmento de clientes que la empresa ha identificado, el desarrollo de *customer journeys* donde describimos las actividades y emociones de los clientes o mapas de empatía que nos ayudan a plasmar qué ve, qué oye o qué piensa la persona de acuerdo al objetivo de la institución.

Empresas como Fortinet han llevado a cabo estos procesos de conocimiento de sus clientes y creación de arquetipos para saber por un lado diferenciar a sus clientes y por otro, definir los canales de comunicación más apropiados para interactuar con ellos. “No es lo mismo cómo ejecuta un gobierno que cómo lo hace una industria o un financiero y pese a no vender directamente a nuestros clientes sino a través de una red de *partners* logramos racionalizar los canales para entender más a los mayoristas” señala su *country manager* Eduardo Zamora.

Mecanismos que ayudan a comprender tanto al cliente externo como al cliente interno algo en lo que enfatiza Luz Adriana, CEO de Visa México: “utilizamos *Human Centered Design* porque

el corazón es el cliente, nuevamente es el consumidor sobre el que queremos solucionar puntos de dolor, de necesidad o [averiguar] dónde dar mayor valor agregado y toda la organización debe tener capacidades para hacerlo”.

Un punto fundamental aquí es impulsar la creatividad y la diversidad de pensamiento en las empresas, de ahí dependerá en gran medida el éxito de nuestra estrategia de innovación. Como apunta José María Zas, CEO de American Express “antes se mataba al mensajero de las nuevas ideas. Así se mata la creatividad. Fomentar la diversidad hace que la innovación traspase a toda la compañía. Sin innovación y diversidad dejamos de ser atractivos no solo para nuestros clientes sino para un nuevo perfil de *management*. Antes el 90% de la jóvenes que cursaban un MBA querían trabajar en un corporativo multinacional, hoy solo el 30%.”

Idear:

La tercera fase del *Design Thinking* correspondiente a idear hace precisamente referencia a la importancia de generar soluciones e ideas variadas que luego se vuelvan prácticas y adecuadas a nuestro objetivo. Como indica Martha Rivera, profesora del área de Comercialización de IPADE Business School: “hay empresas mexicanas como Cinépolis que han innovado constantemente desarrollando proyectos enfocados en el cliente y logrando una mejora de la experiencia. Entre los proyectos más conocidos están las salas VIP, membresías de pre-pago o la eliminación de las filas de espera con un sistema de preasignación”. Todas ellas innovaciones centradas en un objetivo que Cinépolis definió con claridad: mejorar la experiencia de nuestros clientes desde el momento en el que deciden ir al cine hasta que salen de él. Y aunque algunas de las ideas fueran cuestionables en un primer momento, lo cierto es que han llevado a la firma a ser la cuarta compañía de salas de cine más grande del mundo.

La fase de ideación se divide en una primera etapa de divergencia, en la que creamos todas las alternativas posibles mediante técnicas como *Scamper*, *Lateral Thinking* o *Brainwriting*. A continuación evaluamos y priorizamos todas

esas alternativas en una segunda etapa de convergencia, eligiendo aquellas más alineadas con la estrategia de la empresa para explorarlas en las etapas siguientes.

Para las empresas de alto componente tecnológico y por tanto sometidas a su respectivo crecimiento exponencial se vuelve imprescindible validar y probar constantemente con el cliente sus productos y soluciones. Esto no solo permite un menor nivel de inversión sino que acelera el *time to market* de las nuevas ideas. Una nueva realidad totalmente opuesta al secretismo y el perfeccionamiento de productos hasta su salida al mercado. Un arma de doble filo para las empresas que puede hacer que el nuevo producto llegue a un mercado que ya no existe. Como indica Reid Hoffman, CEO y fundador de LinkedIn “si no te avergüenzas de la primera versión de tu producto, es que lo has lanzado demasiado tarde”.

Prototipar:

En este fundamento radica la cuarta fase del *Design Thinking*: el prototipado. Empresas como Amazon Web Services facilitan este proceso al habilitar redes que permitan el testeado de nuevos servicios y productos. Como indica Ricardo Rentería, su Country Manager en México “AWS permite a los clientes aumentar rápidamente los recursos a medida que los necesitan implementando cientos y miles de servidores en minutos. Esto significa que nuestros clientes pueden lanzar rápidamente nuevas aplicaciones y los equipos pueden experimentar e innovar de forma más rápida y frecuente”.

Visa cocrea soluciones tecnológicas con sus clientes antes de lanzarlas al mercado. Como indica Luz Adriana, CEO de Visa México “con los clientes externos ha sido un gran cambio pues hemos pasado de ofrecer el producto a cocrearlo con el cliente. Nos reunimos con todos nuestros *stakeholders* para buscar una solución cocreada. Todos tienen grandes capacidades y conocimientos, por lo que juntos diseñamos un plan de negocio más robusto y hacemos los prototipos rápidos a través de una propuesta mínima viable que probamos de forma rápida y efectiva y sobra la que corregimos”.

Testear:

Como menciona Luz Adriana el MVP (Minimum Viable Product) o la producto mínima viable ayuda a validar nuestras hipótesis realizando el mínimo desembolso posible. Para ello es imprescindible poner el prototipo en manos del cliente y del mercado para extraer aprendizajes sobre nuestras hipótesis. Esta es fase del *Design Thinking* recibe el nombre de testeado.

Un claro ejemplo de testeado es el que realiza BBVA Bancomer. Como expone el director del área de Entorno Económico de IPADE Business School, Rafael Ramírez de Alba: “han explorado nuevos canales de comunicación y transaccionalidad con los clientes que van desde páginas de internet hasta los dispositivos móviles y que se refleja hasta en aspectos físicos como el rediseño de las sucursales bancarias donde sin duda se destacan por ser las más modernas, atractivas y amigables para el cliente con un rediseño totalmente diferente a como normalmente se atiende y por supuesto apoyados por tecnologías digitales que ayudan a enriquecer esta experiencia de usuario.” Todas estas plataformas y la experiencia de cliente en los cajeros ha sido previamente prototipada y testeada por la entidad financiera a través de *mock-ups* digitales o estudios de experiencias de clientes presenciales en su centro de innovación.

Activar mecanismos de escucha activa de clientes es fundamental y ninguna institución debiera avergonzarse de preguntar a sus usuarios ¿Qué más podemos hacer por ti?. El departamento de atención al cliente ya no es el último eslabón de la cadena, sino el primero. En Telefónica por ejemplo han creado una organización que se denomina “defensoría del cliente” y que como indica Carlos Morales, su CEO en México, “está cien por ciento enfocada en traer la visión y los derechos del cliente en todos nuestros procesos”. Y es que hoy es una realidad que el consumidor está empoderado a través de la tecnología y mantener la reputación de empresas y productos es cada vez más difícil.

Estas dos últimas fases del *Design Thinking* (prototipar y testear) conforman la filosofía *Lean Startup*: la creación de ciclos rápidos de aprendizaje validado. Eric Ries acuñó el término que nace de los aprendizajes de las *startups*, sintetizando las conclusiones de sus éxitos y fracasos para reducir el riesgo en los nuevos proyectos. Teniendo en cuenta

que entre el 70% y el 90% de los proyectos de innovación fracasan esta filosofía permite aprender rápidamente a construir productos que los clientes quieren y que solucionan un problema real.

Un cliente más digital, con más información, más redes, más conocimiento y

quiere un servicio cada vez más personalizado, de fácil acceso y sobre todo: rápido.

Así que clientes ágiles requieren empresas ágiles. La tercera característica de la empresa innovadora que veremos a continuación.

2.3 AGILIDAD

Las empresas ágiles son aquellas capaces de adaptarse a un entorno cambiante, evolucionando tanto desde el punto de vista externo (su propuesta de valor y sus canales) como interno (su talento, procesos y recursos).

Aunque muchos puedan identificar la agilidad como la capacidad de la organización para reducir drásticamente el tiempo que tarda en lanzar un producto o servicio al mercado, esta capacidad no sería posible sin un concepto mucho más amplio de agilidad: la propia capacidad de la empresa de cambiar constantemente para adaptarse al entorno.

Una adaptación constante que implica cambios en procesos, en su estructura y en su cultura. Como indica el Director General de Cisco en México, Isidro Quintana: “la innovación ayuda a las organizaciones a mantenerse actualizadas en sus productos, en sus procesos, en el manejo de información y en sus esquemas de trabajo. Entendiendo la actualización como la búsqueda continua de mejoras, competitividad, eficiencias y creación de diferenciadores.”

Esta filosofía de pensamiento proviene del mundo del *software* y nace en los años 90 fruto de una crisis del sistema anterior de gestión de proyectos, que daba lugar a constantes retrasos y sobrecostos en las iniciativas tecnológicas. Un época en la que desde la comprobación de una necesidad de negocio hasta el desarrollo de una aplicación transcurrían tres años lo que muchas veces se traducía en la irrelevancia de la aplicación una vez que salía al mercado. Además, hasta el 45% de las funcionalidades de esos programas nunca llegaban a utilizarse.

A raíz de esta crisis 17 pensadores se reunieron en 2001 para elaborar lo que hoy conocemos como el “*Agile Manifesto*”: una alternativa a la gestión de proyectos tradicional que ayuda a los equipos a responder a la imprevisibilidad a través de cadencias de trabajo

iterativas e incrementales (*sprints*) y que involucra al cliente durante todo el desarrollo del producto.

La propia naturaleza de esta filosofía de trabajo y organización requiere equipos auto-organizados multidisciplinares y que prioricen, se den *feedback* y tengan una retroalimentación constante entre ellos y el cliente. Además, pese a haber nacido en el mundo del *software* es extrapolable a cualquier sector, departamento y empresa.

Hoy son dos las razones por las que la mayoría de las empresas están adaptando *Agile*: Acelerar la entrega de sus productos y tener mayor flexibilidad para incorporar cambios en un proyecto.

Sin embargo el mayor reto con el que se encuentran las empresas a la hora de implementar esta filosofía es la propia cultura de la empresa. Como indica Rafael Ramírez de Alba, director del área de Entorno Económico de IPADE Business School “han comenzado con un cambio cultural a nivel organizacional. Es difícil siendo una empresa establecida, con procedimientos muy arraigados y con un gran número de empleados, y sin embargo, se han dado a la tarea de introducir todas estas tecnologías de colaboración *Agile* y de innovación interna, de manera que no solo tienen equipos especializados sino que han tratado hacer esto parte del ADN de toda la organización” aludiendo a BBVA Bancomer, una empresa que ha implementado *Agile* en toda su estructura impulsada por el propio Eduardo Osuna, su Director General.

Con presencia en 50 países y más de 40 mil empleados para Cemex la agilidad era primordial. Como señala su CEO, Fernando González Olivieri “la colaboración constante entre nuestras operaciones es clave para identificar mejores prácticas de negocio que generen valor duradero. Hemos incorporado metodologías ágiles donde grupos de trabajo

están enfocados en tareas específicas, con tiempos de desarrollo y entrega mucho más cortos y con resultados verdaderamente sorprendentes”.

Y es que como menciona Sergio Mejía, Director General de Genesys “las organizaciones toman la personalidad de sus líderes. Un líder innovador permite los errores y logra que toda la organización esté dispuesta a equivocarse. Uno de los principales problemas que hemos visto en empresas mexicanas es cuando sus propios líderes pretenden delegar la innovación”. Un aspecto que reafirma José María Zas, CEO de American Express “estamos en un punto interesante pues estamos cambiando al CEO después de 17 años y se ha adecuado toda la estructura para hacer dicha transformación”.

Hoy no solo el cambio de cultura o de tecnología está marcando el ritmo del cambio en las organizaciones sino los hábitos de los propios consumidores. De hecho la propia cultura de las empresas como indica Luz Adriana, CEO de Visa México ha pasado de depender del cambio tecnológico para depender de los cambios cada vez más rápidos de los hábitos del consumidor y es que “el mundo conectado y el consumidor empoderado a través de la tecnología llegaron para quedarse, y esto solo se va a acelerar por lo que es importante instaurar un sentido de urgencia en la organización. El futuro es hoy”.

Pero para instaurar un sentido de urgencia hay que dotar a los equipos de herramientas que les permitan ser más ágiles. Entre ellas destacan metodologías como *Scrum*, *XP*, *Kanban*: distintas formas de gestionar los proyectos de esta nueva forma iterativa, auto-organizada y multidisciplinaria. A su vez, han surgido diversas herramientas digitales que facilitan implementar las metodologías (Trello o Jira son ejemplos).

Uno de los ejes fundamentales de la filosofía *Agile* es la constante interacción con el cliente. Como indica Ricardo Rentería, *Country Manager* de AWS “contamos con equipos de desarrollo descentralizados y autónomos que trabajan con los clientes. Están facultados para desarrollar y lanzar productos en función de lo que aprenden de las interacciones con los clientes. Cuando una característica o mejora está lista la aplicamos para cualquier cliente que use ese servicio. La innovación en la nube ofrece disponibilidad de nuevos recursos en todo momento a un simple clic de *mouse*. Esto significa que puede reducir el tiempo que dichos recursos tardan en estar disponibles para los desarrolladores de semanas en cuestión de minutos”.

Eso sí, este proceso es constante y a veces requiere invertir e integrar metodologías y tecnologías para responder a la agilidad del mercado y de los clientes como indica Paolo Boni, CEO de *Convertia* “hemos implementado metodologías ágiles de gestión y mejora de procesos como *Kanban*, *Scrum* y *Kaizen* que nos ayudan organizar el flujo de trabajo y facilitan la implementación y entrega de nuestro producto final al cliente. Además a través de una tecno-

logía propia hemos logrado integrar el *funnel* de *marketing* digital y de ventas, combatiendo los restos operativos que impiden acelerar el crecimiento exponencial de los canales digitales”. Una necesidad de adaptación al entorno y de medición constante que puede suponer beneficios o cuantiosas pérdidas para esta empresa que debe dimensionar constantemente sus proyectos.

Más allá de la eficiencia y la reducción de costes que lleva implícita la incorporación de esta filosofía en las empresas genera un beneficio fundamental para la organización: empodera, genera confianza y hace crecer personal y profesionalmente a los equipos.

Es por ello que la gestión del cambio dentro de la organización debe ser organizada en diversas fases y de manera armónica. Una organización no puede cambiar de un día para otro y mucho menos precipitar el cambio por igual en todas sus áreas, departamentos o filiales. El proceso de innovación debe orquestarse de forma lógica, debe medir los tiempos de aprendizaje de sus equipos y debe ser progresivo y escalonado. El líder que intente cambiar una organización de arriba a abajo sin ser capaz de demostrar los beneficios que el

proceso dará a sus equipos y al beneficio en conjunto de la empresa fracasará. De ahí la importancia que reside en empoderar a los equipos a través del aprendizaje de estas metodologías y el fomento de la autogestión. Para que ellos mismos sean los dinamizadores del cambio dentro de sus áreas y la propia organización.

Como señala Eduardo Zamora, *Country Manager* de Fortinet: “el *chip* del cambio, el progreso y la innovación lo lleva la gente. Cuando dices a las personas, que cambien les da vértigo porque, es un reto interno que se debe analizar muy bien y tomar en cuenta todas las aristas para que todo el mundo esté con el *chip* del cambio. Todos tienen que liderar con la innovación y cada uno es líder en su ámbito. Siempre hay una marca de pauta de los líderes y sabes que no lo lograrás totalmente, pero un alto porcentaje de éxito es más que suficiente”.

Aquí es fundamental la puesta en marcha por parte de la dirección de mecanismos de escucha activa y canales de comunicación que permitan a los equipos ser conscientes de la importancia de innovar para seguir siendo relevantes dentro y fuera de la organización.



3. El Directivo Innovador Mexicano

3.1 MODELO DE ANÁLISIS DEL ALTO DIRECTIVO INNOVADOR

No hay un solo tipo de *millennial*, ni un solo tipo de inversor, y tampoco hay un solo tipo de líder.

¿Quién es el directivo innovador mexicano?

Para la profesora Martha Rivera del área de comercialización de IPADE Business School “el directivo mexicano innovador es aquel que comenzó a innovar a una edad aproximada de 35 años, cuenta con un título universitario y proviene de una familia que le puede apoyar económicamente bien para invertir en su educación o para invertir en su proyecto empresarial. Posee un nivel socioeconómico alto y cuenta con experiencia laboral en el sector privado, lo cual le permite realizar su emprendimiento con relaciones sociales. Su objetivo es la innovación de su producto para conseguir ser una novedad dentro del mercado nacional siempre buscando apoyo de aquellos que tienen un conocimiento más especializado para solucionar sus problemas”.

Esta definición socioeconómica y demográfica representa algunos rasgos del arquetipo de Directivo Innovador Emprendedor que analizaremos a continuación.

Los modelos de segmentación tradicionales no son suficientes para entender la visión de la alta dirección mexicana. Es por ello que analizamos la semántica del discurso, la comunicación no verbal, los *insights* y toda la información recabada en el desarrollo de este estudio para crear unos arquetipos de directivos innovadores.

Daremos vida a nuestros arquetipos de directivos mexicanos para entender sus necesidades y motivaciones, comportamientos, conocimiento y expectativas frente a la innovación.

Las entrevistas en profundidad y cuestionarios a altos directivos mexicanos nos han permitido comprender quiénes son, cuáles son sus motivaciones más profundas y cómo perciben la innovación.

Una vez identificadas las similitudes, sus valores y las acciones empleadas para dinamizar la innovación en sus empresas hemos empleado 5 criterios de segmentación:

- 1) Definición de innovación
- 2) Gestión de la innovación
- 3) Conexión con el ecosistema
- 4) Orientación al cliente
- 5) Agilidad

Estos criterios de segmentación nos han ayudado a diferenciarlos y definir tres tipos de arquetipos de director innovador en México:

- 1) Directivo Innovador Emprendedor
- 2) Directivo Innovador Corporativo
- 3) Directivo Innovador Pragmático

3.2 ARQUETIPOS DE ALTOS DIRECTIVOS INNOVADORES



Directivo Innovador Emprendedor

- Entiende la innovación como una forma de desafiar el *status quo*
- Toda la organización participa de la innovación, sea cual sea el área
- Establece alianzas con otras organizaciones para respaldar su proyecto
- Trabajan en ciclos cortos o *sprints*, abordando siempre lo más prioritario
- Aprovechan el mundo digital para conocer muy bien a sus clientes y co-crear con ellos



Directivo Innovador Corporativo

- Concibe la innovación como la vía para mantener la propuesta de valor relevante en el mercado
- El consejo directivo lidera la transformación para que permee en el resto de la organización
- Utilizan mecanismos diversos para incorporar ideas y talento innovador externo
- La digitalización habilita la simplificación de procesos para un mejor servicio al cliente
- Lucha para incorporar metodologías que incrementen la colaboración entre áreas internas



Directivo Innovador Pragmático

- Considera la innovación como una nueva fuente de negocio
- Incentiva el cambio constante a todos los niveles para lograr eficiencia
- La conexión con el ecosistema es bidireccional, abriendo sus plataformas a otros agentes
- Gracias al *Design Thinking* y a la tecnología extraen *insights* del mercado constantemente
- Utiliza la experimentación para lanzar pruebas de concepto hacia sus clientes

3.2 ARQUETIPOS DE ALTOS DIRECTIVOS INNOVADORES

3.2.1 ALTO DIRECTIVO INNOVADOR EMPRENDEDOR



Entiende la innovación como el aprovechamiento del potencial disruptivo porque tiene en su poder la información y la tecnología necesaria para generar cambios exponenciales en industrias y negocios. Este arquetipo considera la innovación como un reto constante a lo previamente establecido y busca la mejora de problemas ya existentes. La innovación para él es un valor agregado y una cuestión de supervivencia para su propio negocio. Su negocio está orientado a facilitar la vida del consumidor y ser más efectivos a la hora de proveer servicios en un mercado competitivo y cambiante. La innovación es un *mindset* que busca leer lo que le falta al mercado.



La innovación es incentivada por todos los líderes de la organización y debe tocar todas y cada una de las áreas de la empresa sea cual sea su naturaleza: contabilidad, finanzas, recursos humanos, *marketing*, ventas, jurídico...para ello han implementado formas de trabajo, modelos de gestión y procesos propios del mundo de las *startups* y el *software* como *Kanban*, *Scrum*, *Design Thinking*, *Agile* o *Lean* entre otras. Todo ello les ayuda para:

- 1) Organizar flujos de trabajo que faciliten la entrega de productos y servicios al cliente.
- 2) Reproducir modelos fácilmente escalables y condicionados por un crecimiento orgánico dónde la eficiencia tiempo-recursos es una máxima.
- 3) Gestionar el talento a través de la autonomía, el empoderamiento y la búsqueda de perfiles 360°.



Por la etapa en que se encuentra su negocio, se orientan a la búsqueda de alianzas que permitan escalar el negocio y generar confianza en organizaciones más tradicionales. Identifican y colaboran con otros agentes (*startups*, emprendedores, universidades...) de forma constante ya que se mueven en los mismos ámbitos.



Revisan constantemente sus procesos, automatizan con código para no agregar personas a tareas que pueden hacer máquinas, invierten en sistemas inteligentes e integrando tecnología de terceros, mantienen el foco en las actividades que realmente generan valor y permiten escalar. Priorizan constantemente. Trabajan con ciclos cortos o *sprints*, lo que permite ajustar el foco a lo más prioritario cada pocas semanas.



Primero escuchan a sus clientes y luego les ofrecen lo que necesitan. Crean soluciones a la medida del cliente a través de un proceso de cocreación y acompañamiento constante. El mundo digital pone a su disposición el contacto constante con el cliente. Son capaces de absorber la inversión de tiempo y recursos que implicaría para sus clientes innovar y ese tiempo invertido lo usan para conocerlos mejor y crecer con ellos. Para el directivo innovador emprendedor todo es medible gracias a la digitalización y dedica tiempo y recursos a analizar esa información para generar *insights* o aprendizajes de lo que el cliente verdaderamente necesita.

3.2 ARQUETIPOS DE ALTOS DIRECTIVOS INNOVADORES

3.2.2 ALTO DIRECTIVO INNOVADOR CORPORATIVO



Definición de Innovación

La innovación es el medio para no quedarse obsoletos, ir un paso adelante de la competencia y liderar la industria a la que pertenecen desde hace años. La innovación se convierte en parte estructural de la organización y ambiciona cambiar su cultura de servicio al cliente interno y externo. Éste es el verdadero reto del directivo innovador corporativo: lograr que la innovación permee desde la alta dirección hasta todas las áreas y niveles de responsabilidad. La innovación se vuelve indispensable para sostener el valor del producto conocido de cara al mercado. El innovador corporativo busca reorientar sus estructuras hacia lo digital y eliminar estigmas contrarios a la innovación tales como la tolerancia al fracaso o la alineación del individuo inmerso en la corporación.

La innovación está liderada por el Comité Ejecutivo con la participación activa del Director General, así como los directores regionales y los vicepresidentes ejecutivos de las diferentes áreas de negocio. Dentro de los grandes corporativos la organización es el reflejo de la mentalidad del Director General y los altos directivos por lo que “predicar con el ejemplo” y hacer cambios que fomenten la diversidad de pensamiento son claves para canalizar la innovación dentro de la estructura. Las innovaciones se importan y exportan de un ecosistema a otro bajo la supervisión de un área corporativa destinada a gestionar el modelo de innovación y marcar su carácter diferencial respecto a la competencia. No cometen el error de delegar la innovación a agentes externos sino que quieren que ese conocimiento permee a toda la organización a través de la formación constante interna.



Gestión de la Innovación



Conexión con el Ecosistema

El ecosistema lo conforman el conjunto de *stakeholders* tradicionales y todas aquellas organizaciones con funcionalidades específicas que aportan valor agregado, en muchos casos por su alto componente tecnológico y disruptivo. Ser parte del ecosistema se vuelve una responsabilidad corporativa y la interacción muchas veces es fruto de acciones de alto impacto social y mediático. Esta conexión en muchos casos llega a institucionalizarse a través de la puesta en marcha de centros de innovación que bien pueden ser nodos de conexión que se retroalimentan enriqueciéndose mutuamente o por el contrario, pueden actuar como una galería para el *brand marketing* y la responsabilidad social corporativa. El reto es lograr incorporar al conocimiento o talento externo en la estructura ya establecida y orientada a la ejecución y predictibilidad, no a la innovación y espontaneidad.

El directivo innovador corporativo busca aprovechar la transformación digital para un mayor conocimiento del cliente y para la simplificación de procesos internos que redunden en una mayor eficiencia y mejor experiencia de cliente. Se busca la simplificación de procesos y la eficiencia para modelos de consumo más flexibles y adecuados a cada cliente. El gran avance de la innovación corporativa ha sido la búsqueda de la empatía con el cliente interno y externo como elemento fundamental para el diagnóstico preventivo de futuras necesidades, puntos de dolor y potencialidades.



Orientación al Cliente



Agilidad

Busca la agilidad a través de la integración de plataformas digitales y contratación de proveedores tecnológicos internacionales. La propia transformación digital viene acompañada del uso de metodologías ágiles que son adoptadas por los departamentos encargados de hacer la transición digital dentro de la organización. Las diferentes áreas establecen canales de comunicación bien definidos con procesos de retroalimentación rápidos y directos. Se impulsan cambios de *management* orientados a dinamizar modelos más colaborativos que eliminen obstáculos horizontales y verticales mientras se institucionalizan herramientas para medir minuciosamente la productividad.

3.2 ARQUETIPOS DE ALTOS DIRECTIVOS INNOVADORES

3.2.1 ALTO DIRECTIVO INNOVADOR PRAGMÁTICO

Si el proceso de innovación no busca la utilidad del servicio o producto no es válido. La fórmula para innovar de forma interna y externa debe alinear los intereses del individuo hacia la productividad y el incremento de las ventas en todo momento. El pragmatismo de este tipo de directivo le lleva a entender la innovación como la constante búsqueda de relaciones ganar-ganar con el entorno para mejorar cualitativamente sus innovaciones y hacerlas crecer exponencialmente. Interioriza la innovación como la integración de las necesidades de las personas (usabilidad) con las posibilidades de la tecnología (factibilidad) y los requerimientos del negocio (viabilidad).

1. Definición de innovación



2. Gestión de la innovación

La innovación es fomentada a través del liderazgo a nivel gerencial y ejecutivo. Todos los proyectos, estructuras y procesos dentro de la organización pivotan sobre la innovación en un doble sentido: la detección del talento dentro de la propia organización y la mejora constante del capital humano a través de formaciones en metodologías ágiles y otros conocimientos que impulsen la creatividad. La innovación se vuelve transversal a todos los departamentos para hacer crecer la organización a través del individuo y conformar grupos multidisciplinares y variados que enriquezcan cada etapa del proceso de innovación. El directivo es consciente de que las nuevas tecnologías le facilitan el minucioso control de todos los medidores de eficiencia en su organización : recursos, tiempo, ventas, proyectos, roles... a través de un cuadro de mando. La tecnología le permite crear plataformas colaborativas donde estandarizar procesos, compartir recursos de conocimiento y ser más eficiente para que desde el *onboarding* su equipo esté inmerso en una innovación cuantificable.

Abren sus plataformas para conectar con el ecosistema y ponerlas a disposición de actores tecnológicos multidisciplinares para darles dinamismo y enriquecerlas. Potencian sus capacidades a través de la cocreación y son conscientes de que hay más talento fuera que dentro de su organización por lo que deben seducirlo para innovar de forma colaborativa. Se concentran en el ecosistema a través de estrategias de aceleración de alianzas utilizando aquello que los hace diferentes. Por ejemplo, si su *core business* es la digitalización utilizaran alianzas con actores públicos y privados para que la conexión con el ecosistema sea a través de sus herramientas digitales. Generan retos al resto de actores. Necesitan de la confianza del ecosistema y buscan constantemente un reconocimiento positivo a través del fortalecimiento de sus intangibles. Identifican a la perfección el liderazgo innovador y buscan simbiosis rápidas y de alto impacto que fortalezcan su imagen innovadora interna y externa.



3. Conexión con el ecosistema



4. Orientación al cliente

Son los primeros en incorporar nuevas herramientas tecnológicas para conocer a sus clientes: *artificial intelligence*, *data science*, *internet of things*... y usan el *Design Thinking* para convertirse en los mejores abogados de sus clientes. Invierten tiempo en retroalimentarse de forma proactiva a través de sus clientes y tienen claro cuál debe ser el orden de actuación: conoce a tu cliente, escúchalo y articula un proceso a la medida del producto o servicio que quieres proporcionarle. Son capaces de pronosticar futuras necesidades, hábitos de consumo y soluciones que proveer anticipándose al mercado. Siempre buscan *insights* y conductas ocultas. Son conscientes de que para estar más presentes en la vida del cliente pueden dar servicios ajenos a su core business, incluso disruptivos, utilizando el conocimiento, la tecnología y los canales digitales.

El talento interno y externo son el epicentro de su cultura de innovación por lo que alimenta una estructura de innovación porosa con equipos descentralizados y autónomos en un constante intercambio de tecnología, método y conocimiento. Ello confiere agilidad, eficiencia y dinamismo a toda la organización. La independencia de sus áreas o filiales reduce los procesos y la dependencia de la matriz hasta el extremo de generar propios flujos de caja, incorporar equipo, aceptar o cancelar proyectos sin interferencias. Se han dado a la tarea de introducir tecnologías y formas de trabajo colaborativas propias del mundo del *software - Agile* - de forma interna no solo generando equipos especializados sino siendo parte de tu ADN. Tanto que determina la incorporación de más miembros a la organización y la promoción de colaboradores dado que en la agilidad reside el éxito de sus proyectos. El chip del cambio y la multidisciplinariedad es una constante. La mentalidad *Lean* es un imperativo con la constante generación de MVP y prototipado ágil.



5. Agilidad



4. Seguir Innovando

4.1 CINCO REFLEXIONES PARA ESCALAR LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA MEXICANA

La interacción con este grupo de líderes innovadores y la experiencia acompañando a diversas organizaciones en sus procesos de innovación nos permiten sintetizar algunas recomendaciones esenciales para abordar este reto con éxito:

1

ACTÚA SOBRE LOS TRES EJES DE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL.

No basta con establecer algunas actividades aisladas de fomento de la innovación que el equipo percibe como distracciones de su misión diaria. Para que la compañía al completo se oriente hacia la innovación es necesario actuar sobre la motivación (querer), los conocimientos (saber) y los mecanismos de control y seguimiento (poder). Por ejemplo, incorporando métricas relacionadas con la innovación en el sistema retributivo, a la vez que difundimos nuevas metodologías y habilitamos a nuestros equipos a tener un ámbito de exploración propio.

2

TOMA DECISIONES BASADAS EN DATOS.

Debemos abandonar los viejos paradigmas en que la intuición de directivos con experiencia era la base para la selección de las ideas o proyectos de innovación. En este mercado cambiante es fundamental la validación de hipótesis mediante el trabajo de campo en contacto con el mercado. El directivo debe exigir que los equipos se centren en la velocidad de validación y presenten los datos suficientes para elegir el camino a seguir.

3

EVALÚA EL GRADO DE AMBICIÓN DE TUS PROYECTOS DE INNOVACIÓN.

No basta con estar dedicando esfuerzos a la innovación, sino que tenemos que lograr un equilibrio adecuado entre aquellos proyectos más orientados a la mejora continua (innovación incremental) y los proyectos más alejados de nuestro negocio actual (innovación disruptiva). Es importante dedicar al menos una parte de los recursos a explorar el que será el negocio del futuro.

4

INTEGRA TALENTO EXTERNO.

Gran parte del conocimiento necesario para llevar a cabo los proyectos más disruptivos no se encuentra ahora mismo en las empresas; ¿Cuántos data scientists o expertos en machine learning hay en tu equipo? Por un lado, existe una escasez de profesionales preparados en estos ámbitos. Por otro lado, el nuevo talento digital no siempre se encuentra cómodo en las estructuras organizativas más tradicionales. Es por tanto necesaria una estrategia diferenciada para atraer, acompañar y retener a estos profesionales, o bien generar alianzas que den lugar a colaboraciones puntuales por proyecto.

5

EXPLOTA LAS OPORTUNIDADES LOCALES.

Si bien es aconsejable mantenerse al día de los últimos avances en los polos más relevantes de la innovación mundial, el mundo emergente presenta retos y características diferentes. La imitación de las últimas tendencias en Silicon Valley con frecuencia no da respuesta a los problemas de gran parte de la población mexicana o latinoamericana. Solo el directivo mexicano, conocedor de la realidad local, de los retos, recursos y limitaciones de este entorno, es capaz de innovar en este contexto con eficacia.

- Consideramos que los análisis ofrecidos en este informe contribuyen a sistematizar el enfoque hacia la innovación en las empresas mexicanas, sin olvidar que en innovación no existen reglas inmutables, cada organización encuentra su camino mediante la experimentación y aprendizaje. Como directivos, debemos tener presentes que “si no estás siendo disruptivo, estás siendo disruptido” y transmitir la motivación y persistencia para innovar al resto de la organización.

Apéndice

-
- 1 Ries, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (New York: Crown Business – Crown Publishing Group , 2011)
 - 2 Chesbrough, Henry. Vanhaverbeke, Wim & West, Joel. *New frontiers in Open Innovation*. (Oxford: University of Oxford – Oxford University Press, 2014)
 - 3 Brown, Tim. *Change by Design: How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation* (New York: HarperCollins Publishers (2009)
 - 4 Chesbrough, H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003, reprinted 2006)
 - 5 L. Martin, Roger. Govindarajan, Vijai. Trimble, Chris. Immelt R, Jeffrey. Bettencourt , A Lance. Ulwick W, Anthony. Day S, George. Thomke, Stefan. Moss Kanter, Rosabeth. McGrath Gunther, Rita. MacMillan C, Ian.
 - 6 Drucker F, Peter. Kaufman P Stephen. Shih C, Willy. Christensen M, Clayton. *HBR's 10 Must reads on innovation* (Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business Review Press, 2013)
 - 7 Rivera Pesquera, Martha & Pérez Montero, Edgardo. *Re evolución digital: Lidera el futuro digital de tu empresa antes de que desaparezca*. (México: Penguin Random House Grupo Editorial, 2017)
 - 8 Benoît, Godin. *Models of innovation: The history of an idea*. (Cambridge, MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, 2017)
 - 9 Seeling, Tina. *Creativity Rules: Get Ideas out of your head and into the world*. (New York. Harper One, Harper Collins Publishers, 2017)
 - 10 Eesley, Charles & Miller, William. *Impact: Stanford University's Economic Impact Via Innovation and Entrepreneurship*. (Now Publishers, 2018)
 - 11 Di Biase, Stephen. *Applied Innovation: A handbook*. (Chicago, Premier Insights. 2014)
 - 12 Christensen M, Clayton. *The Innovators Dilema: when new technologies cause great firms to fail*. (Boston, Harvard Business Review Press.,1997, 2000 & 2016)
 - 13 Crob, Ross. Reb, Rebele. Grant, Adam. Luca, Michael. Kleinberg, Jon. Mullainathan Sendhil. Van Alstyne, Marshall. Parker, Geoffrey, Paul Chaudary, Sangeet. Christensen M, Clayton. Raynor, Michael. McDonald, Rory. Ignatius, Adi. Winter, Amos. Govindarajan, Vijay. McDonald, Patricia. Mecklenburg. Robert. Martin, Lindsay. Meyer, Erin. Waytz, Adam. Charan, Ram. Bartom, Dominic. Carey, Dennis. Kirby, Julia. Davenport, Thomas. *HBR's 10 Must reads 2017* (Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business Review Press, 2017)

-
- 14 Anthony D, Scott. The little black book of innovation: how it works & how to do it. (Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business Review Press, 2017).
 - 15 Editorial MIT Technology Review. 50 Smartest Companies 2010 – 2017 (Cambridge, Massachusetts, MIT Technology Review, 2010 – 2017)
 - 16 Kelley, Tom. The Ten Faces of Innovation: Strategies for Heightening Creativity (United States, Currency Books – Random House 2006, 2016)
 - 17 Ponti, Franc & Langa, Lucia. Creative Intelligence: 7 Strategies to Discover and Harness Your Creativity (Barcelona, Amat Editorial, 2013)
 - 18 Eurostat, Community Innovation Survey (2015).
 - 19 Canonici, Tommaso. Contijoch, Xavier. Gironza, Alfonso. Prats, Jordi. Saccomano, Celeste. Open Innovation: Building, scaling and consolidating your's firm cooperative venturing unit. (Madrid, IESE Business School & Opinno, 2018)
 - 20 Ramírez de Alba, Rafael. Economía compartida: la revolución de las plataformas tecnológicas. (CDMX, Revista ISTMO, Septiembre de 2017)
 - 21 Redacción ISTMO. México encabezará el ranking de innovación. (CDMX, Revista ISTMO, Abril 2018)
 - 22 Ruiz, Carlos. Liderazgo e innovación en la nueva economía. (CDMX, Revista ISTMO, Julio 2017)
 - 23 Redacción ISTMO. ¿Cómo generar innovación radical? (CDMX, Revista ISTMO, Mayo 2017)
 - 24 Torres Manárguez, Pedro Moneo, de profesión innovador. (Madrid, El País. Agosto 2016)
 - 25 Beck, Kent. Beedle, Mike. Bennekum, Arie. Cockburn, Alistair. Cunningham, Ward. Fowler, Martin. Grenning, James. Highsmith, Jim. Hunt, Andrew. Jeffries, Ron. Kern, Jon. Marick, Brian. Martin, Robert. Mellor, Steve. Schwaber, Ken. Sutherland, Jeff. Thomas, Dave. The Agile Manifiesto. (Wasatch mountains of Utah, Agilemanifiesto.org. 2001)

Nuestro especial agradecimiento a IPADE Business School y a todos los Altos Directivos mexicanos entrevistados para la realización de este informe.

Copyright © 2018 IPADE Business School and Opinno.

All rights reserved. This report may not be reproduced or redistributed, in whole or in part, without the written permission of IPADE Business School or Opinno.

IPADE Business School and Opinno accept no liability whatsoever for the actions of third parties in this respect. The information and opinions in this report were prepared by IPADE Business School and Opinno. IPADE Business School and Opinno have made every effort to use reliable, up-to-date and comprehensive information and analysis, but all information is provided without warranty of any kind, express or implied. IPADE Business School and Opinno accept no liability for any loss arising from any action taken or refrained from as a result of information contained in this report or any reports or sources of information referred to herein, or for any consequential, special or similar damages, even if advised of the possibility of such damages. This report may not be sold without the written consent of IPADE Business School and Opinno.

