



UNIVERSIDAD
DE GUANAJUATO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA

Estructura y Procesos



1. Introducción a la Planeación Estratégica
2. Planeación Estratégica: Conceptos Básicos
3. Pensamiento Estratégico
4. Innovación como estrategia
- 5. Estructura y Procesos**
6. Equipos De Trabajo
7. Cultura Organizacional
8. Planeación Tecnológica
9. Gestión Tecnológica
10. Gestión de Riesgos
11. Estrategias de Crecimiento



Estructura y Procesos

Objetivo: Este documento proporciona una visión general de los modelos y estructuras que pueden apoyar e impulsar la innovación estratégica de la organización, en la unidad de aprendizaje se hará una inmersión mas profunda en los modelos individuales.



Estructura y Procesos

Para la mayoría de las organizaciones, la capacidad de entregar soluciones innovadoras de forma sostenible requiere un diseño organizacional optimizado estratégicamente para el crecimiento empresarial. Hoy en día el papel de la alta dirección se enfoca en el diseño de las estructuras organizativas que dan pie a las culturas ágiles y flexibles que incentivan la colaboración lateral y ciclos de innovación más rápidos. El reto consiste en saber qué tipo de diseños organizativos soportará mejor sus modelos de negocio y estrategias, y la forma de hacer estas capacidades sostenibles.



Organizaciones Ambidiestras

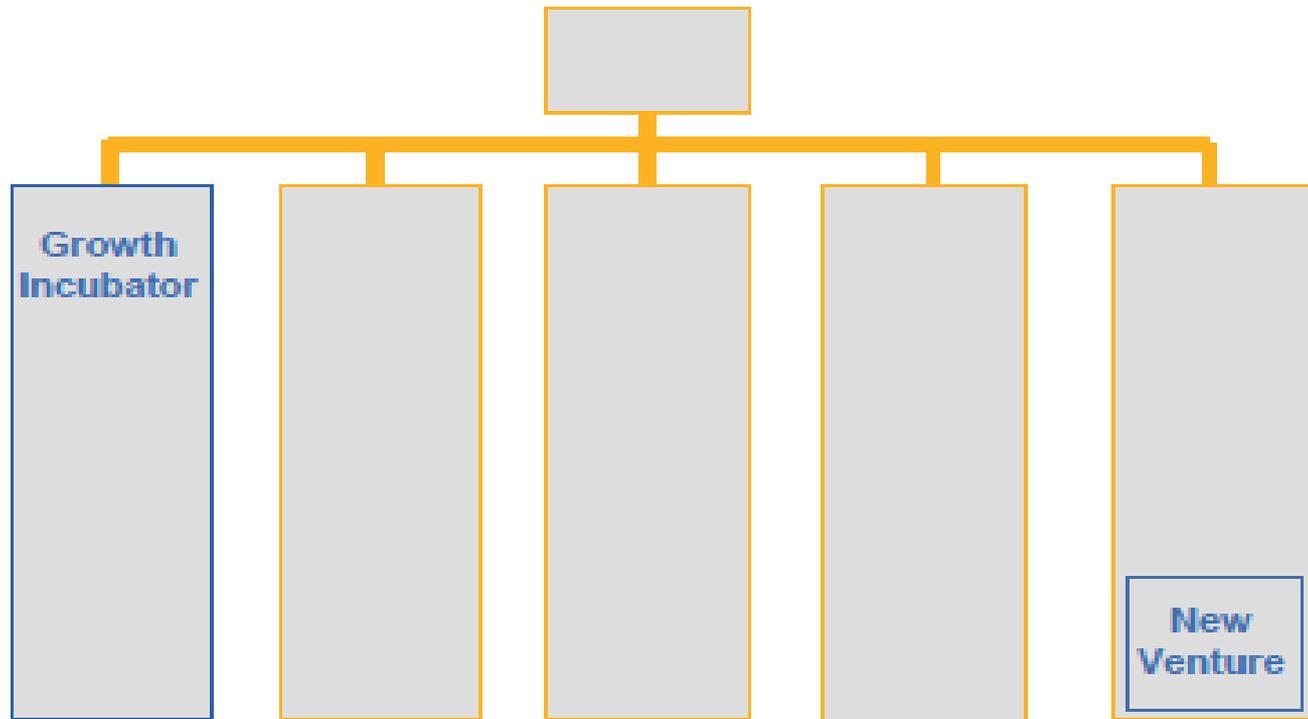
I.- Organizaciones ambidiestras

Una organización ambidiestra crea unidades distintas que tienen sus propios procesos, estructuras y culturas que están destinados específicamente para apoyar la innovación en etapa temprana. Estas unidades, a menudo constan de uno o más equipos de innovación, residen dentro de la organización matriz más grande, pero se han creado para apoyar los enfoques únicos, actividades y comportamientos requeridos en el lanzamiento de un nuevo negocio.



La siguiente figura ilustra dos modelos diferentes de organizaciones ambidiestras.

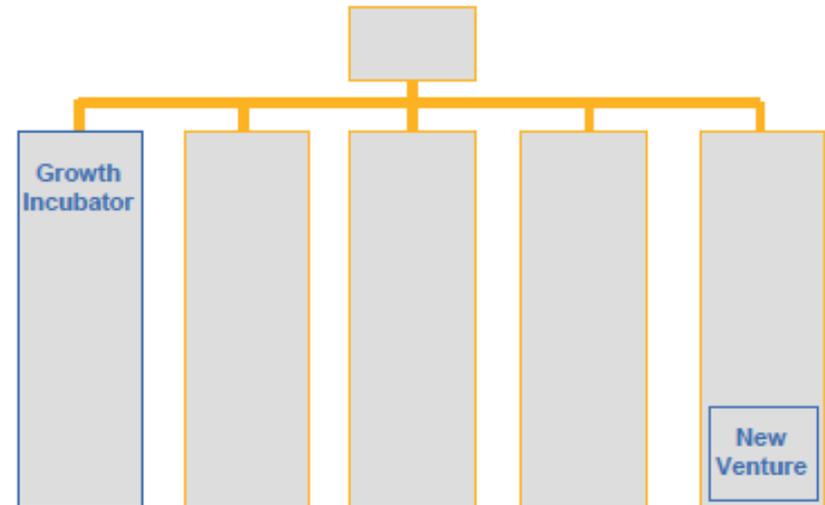
Organizaciones Ambidiestras





Organizaciones Ambidiestras

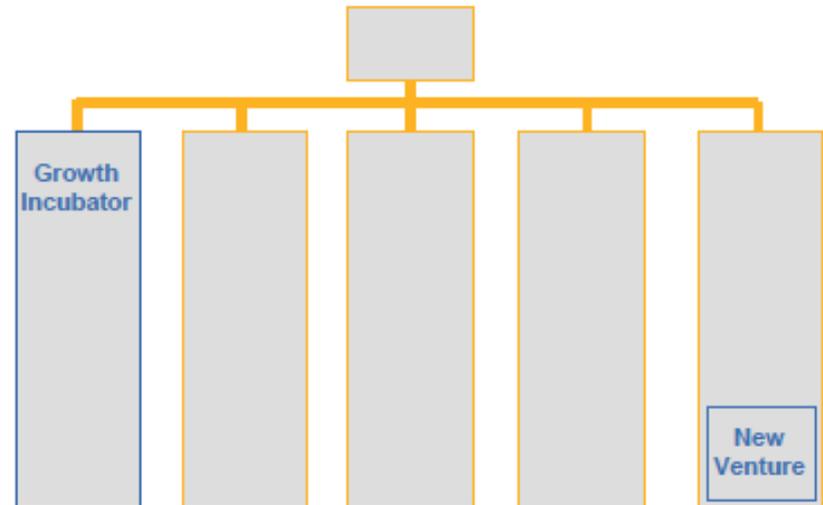
La primera es una "incubadora de crecimiento" que se encuentra junto a las unidades de negocio de la empresa. Nuevas oportunidades se identifican, desarrollan y llegan al mercado por la incubadora, o bien se desarrollan como nuevas unidades de negocio.





La dirección puede utilizar el modelo de organización ambidiestro para crear unidades de negocio separadas para explorar y desarrollar innovaciones radicales (productos, servicios y procesos), mientras que al mismo tiempo se mantiene intacta unidades de negocio existentes.

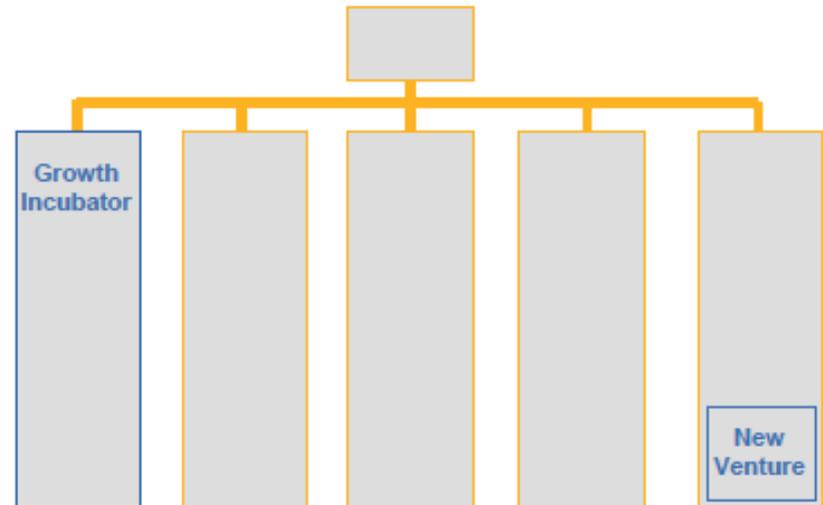
Organizaciones Ambidiestras





Los equipos de proyecto dentro de la nueva empresa se les anima a formar sus propios procesos, estructuras y culturas. Están conectados con el resto de la organización a través un coordinador ejecutivos que asegura que no existan conflictos de organizacionales o competencia por los recursos que puedan amenazar la viabilidad de la empresa.

Organizaciones Ambidiestras





Consejo de Riesgo

II.- Consejo de Riesgo

A diferencia de un panel asesores tradicional que ofrece consejos relacionados con el mercado y la industria. Las Juntas de Riesgo reúnen las mejores ideas tanto de adentro y fuera de la empresa, todo dentro de una estructura flexible que se centra en un único objetivo - descubrir, evaluar y manejar las oportunidades de crecimiento de la empresa



Consejo de Riesgo

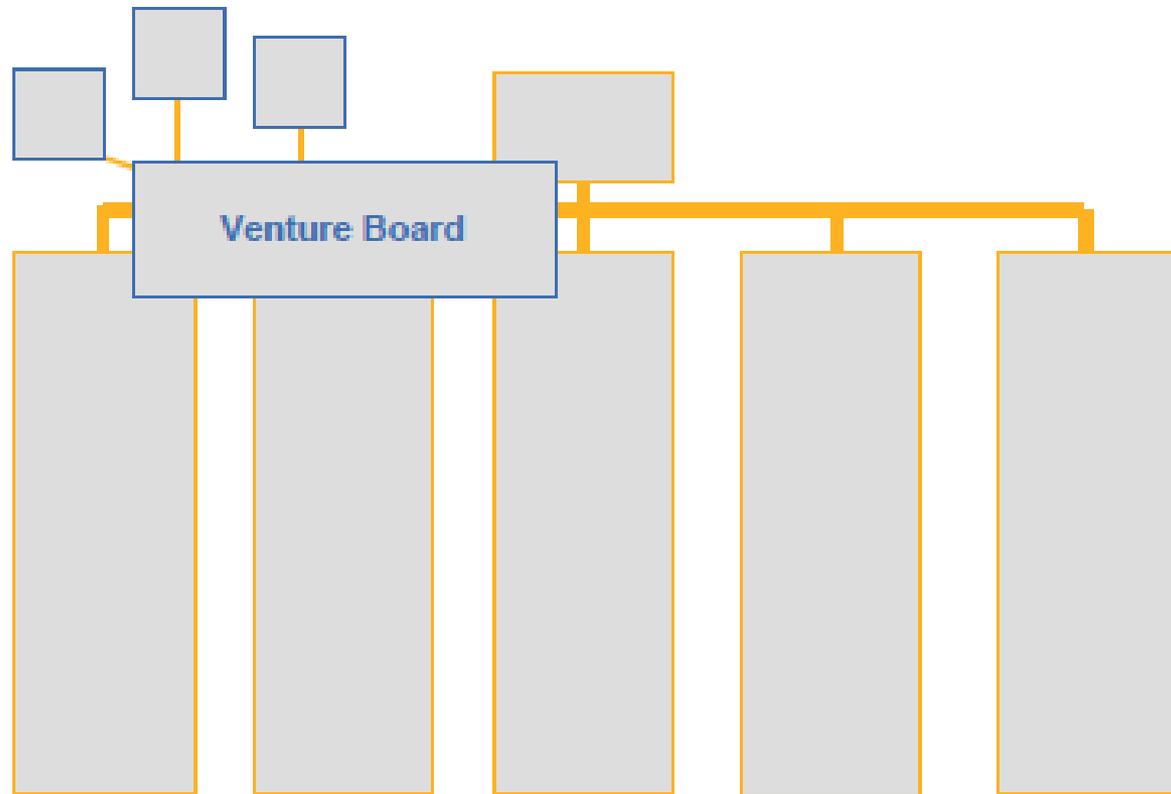
II.- Consejo de Riesgo

Para muchas organizaciones, la estructuración, gestión y medición de la innovación puede ser uno de los mayores retos de la empresa. El establecimiento de procesos que rigen para las funciones convencionales es sencillo si se compara con la organización para la innovación y el crecimiento. Con el movimiento hacia la "innovación abierta", muchos líderes de alto nivel reconocen ahora que con el fin de impulsar la innovación y el crecimiento, se requieren totalmente nuevas estrategias y enfoques - no sólo las estrategias impulsadas por el mercado, sino también las estrategias de organización.



II.- Consejo de Riesgo

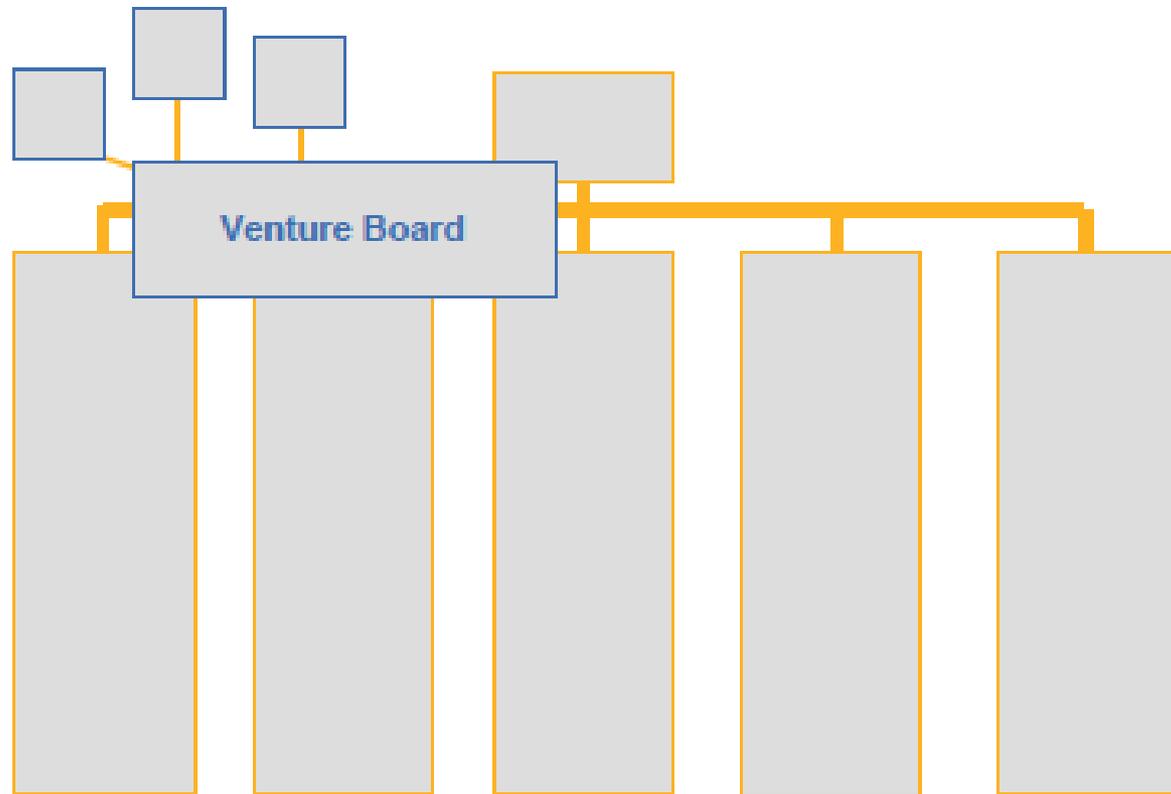
Los miembros del consejo de riesgo típicamente incluye el CEO y el liderazgo ejecutivo de las unidades de negocio de la compañía, así como líderes de opinión externos 3-4.





II.- Consejo de Riesgo

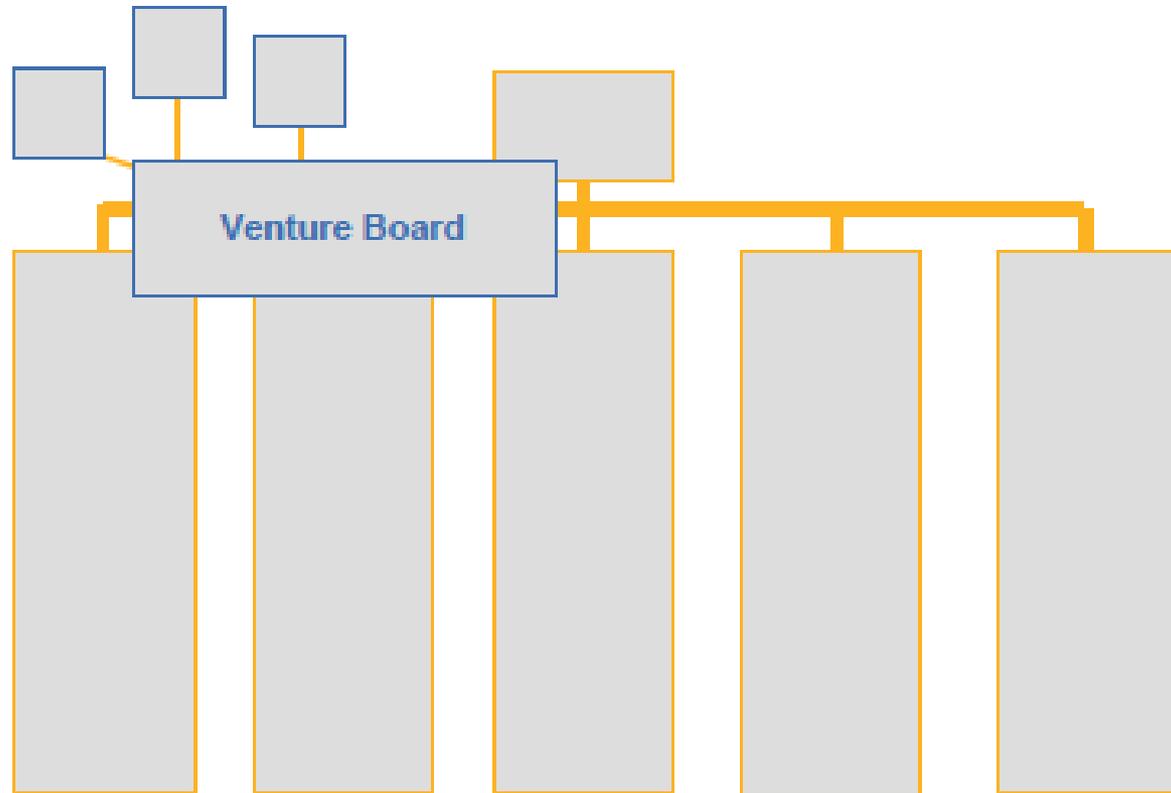
Los miembros internos definen los criterios de selección para la elección de los miembros externos, definen la cartera de oportunidades para revisar y decisiones go/no-go sobre inversiones estratégicas.





II.- Consejo de Riesgo

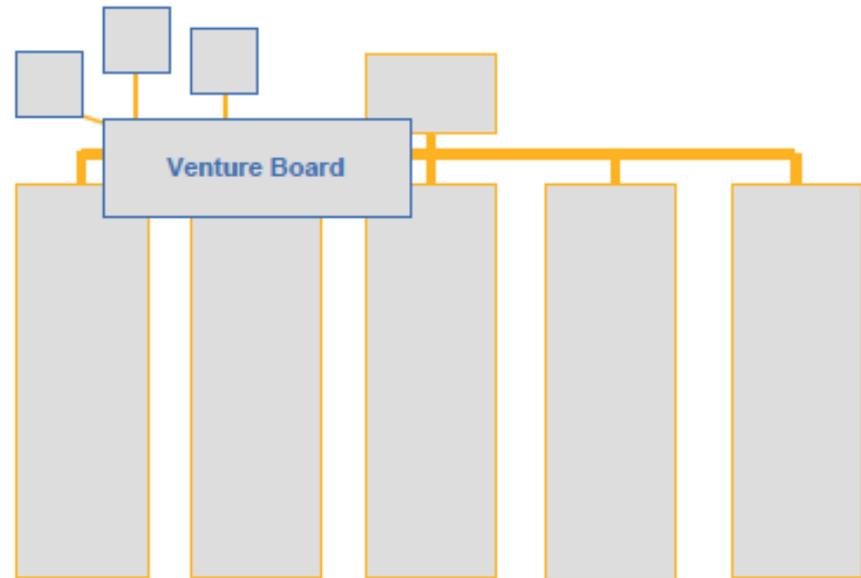
Los consejeros externos se seleccionan en función de sus conocimientos técnicos y su vinculación con la red de relaciones de la industria que pueden apoyar las oportunidades potenciales.





II.- Consejo de Riesgo

Los miembros externos infunden permiten añadir una perspectiva externa al consejo sugiriendo áreas de oportunidad adicionales para explorar, proporcionando opiniones y consejos sobre la cartera y las inversiones propuestas, y al hacer introducciones a los contactos externos para mejorar las oportunidades específicas.





Consejos de Innovación

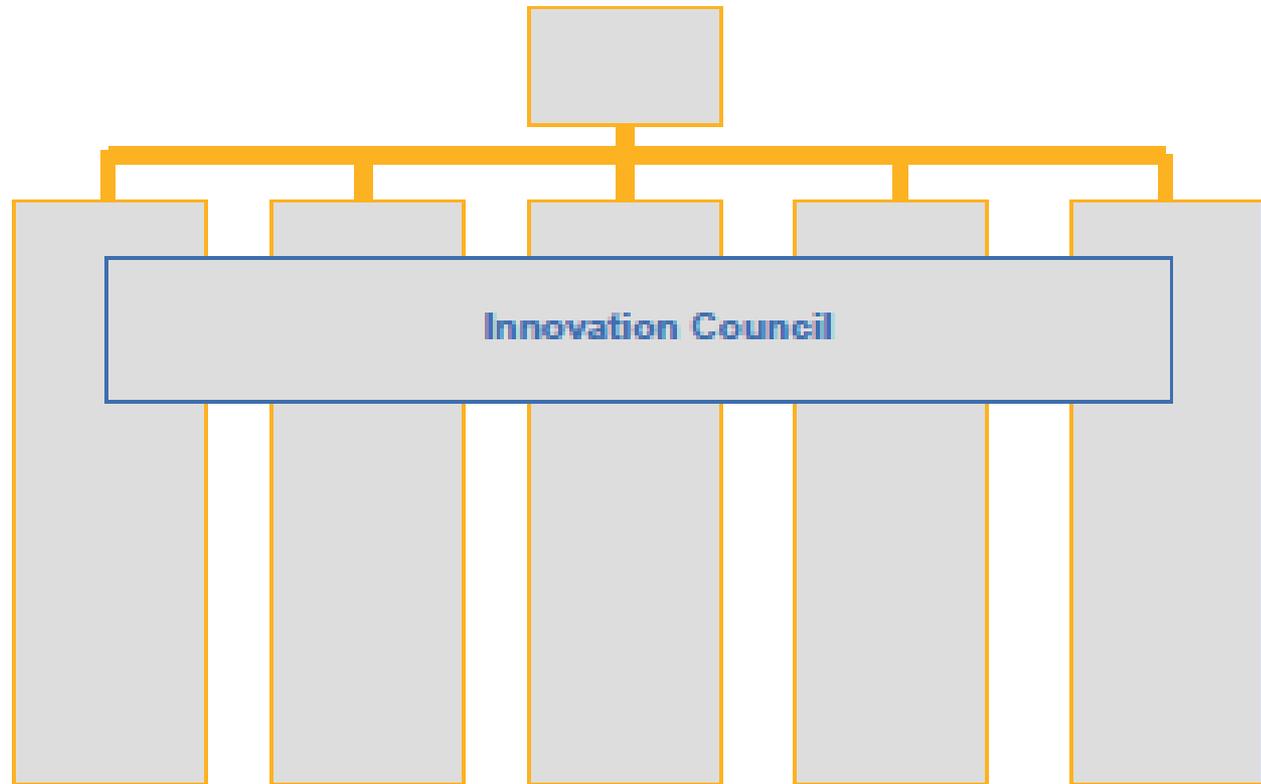
III.- Consejos de Innovación

Un Consejo de Innovación es un órgano de gobierno pequeño, multifuncional de los altos directivos que permite una toma de decisiones y la coordinación transversal a nivel de negocio/función/geografía. Los Consejos de innovación aseguran que las actividades relacionadas con la innovación en diversas partes de la organización se encuentran estratégicamente alineados y coordinados, y que son apoyados por los procesos y recursos apropiados.



Consejos de Innovación

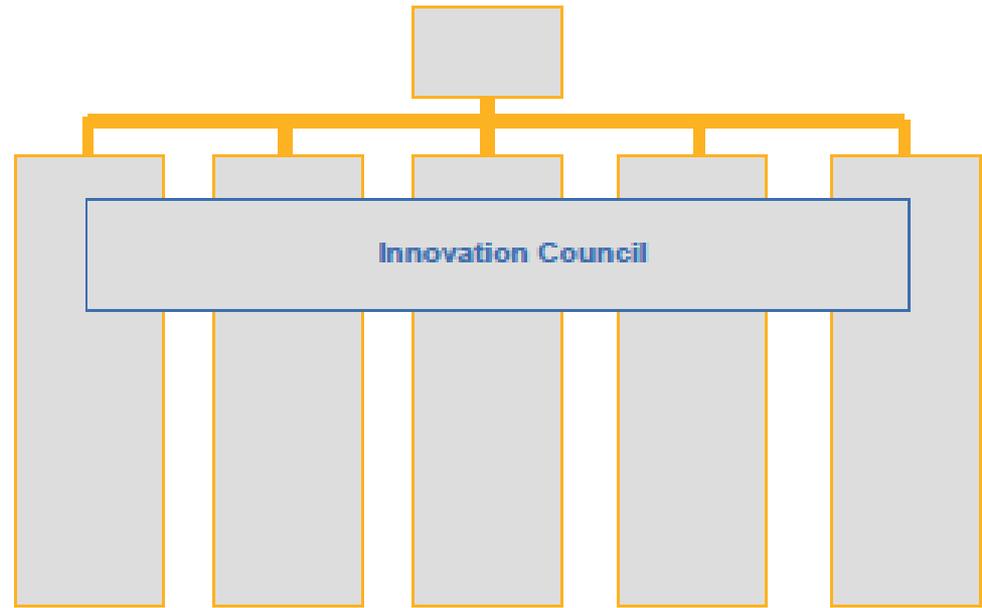
La siguiente figura muestra cómo los individuos de diferentes unidades de negocios participaron en un Consejo de Innovación.





Formado por representantes de altos directivos de varias unidades de negocio y funciones, los consejos de innovación son responsables de las decisiones estratégicas en cuanto a dónde, cuándo y cómo la empresa va a buscar el crecimiento.

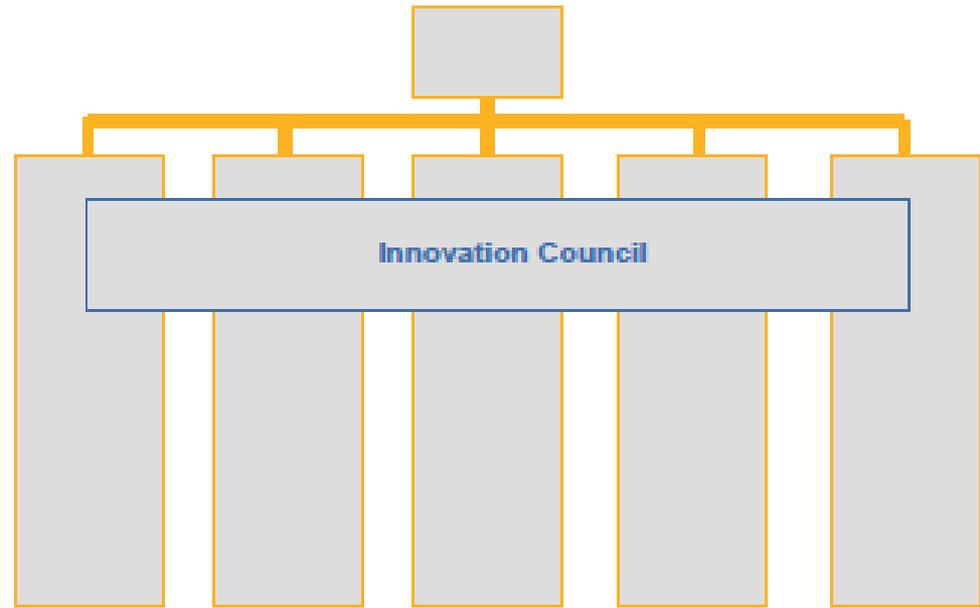
Consejos de Innovación





Se reúnen de forma programada (trimestralmente, por ejemplo) con un orden del día determinado: desarrollo de métricas de innovación, desarrollo de los procesos de coordinación entre las distintas unidades, o el desarrollo de mecanismos de recompensa apropiadas.

Consejos de Innovación





Equipos transversales

IV.- Equipos transversales

Son equipos auto-dirigidos de individuos elegidos entre diferentes unidades de negocio que trabajan juntos por un período de tiempo y tienen un objetivo específico de identificar nuevas oportunidades. Combinan diferentes competencias en cuanto al negocio/empresa. Estos individuos, (tecnólogos, expertos en comportamiento del consumidor, vendedores, especialistas en manufactura, etc.) se reúnen para ayudar a identificar o buscar oportunidades de negocio donde ningún grupo de la empresa tiene una responsabilidad formal.



Equipos transversales

IV.- Equipos transversales

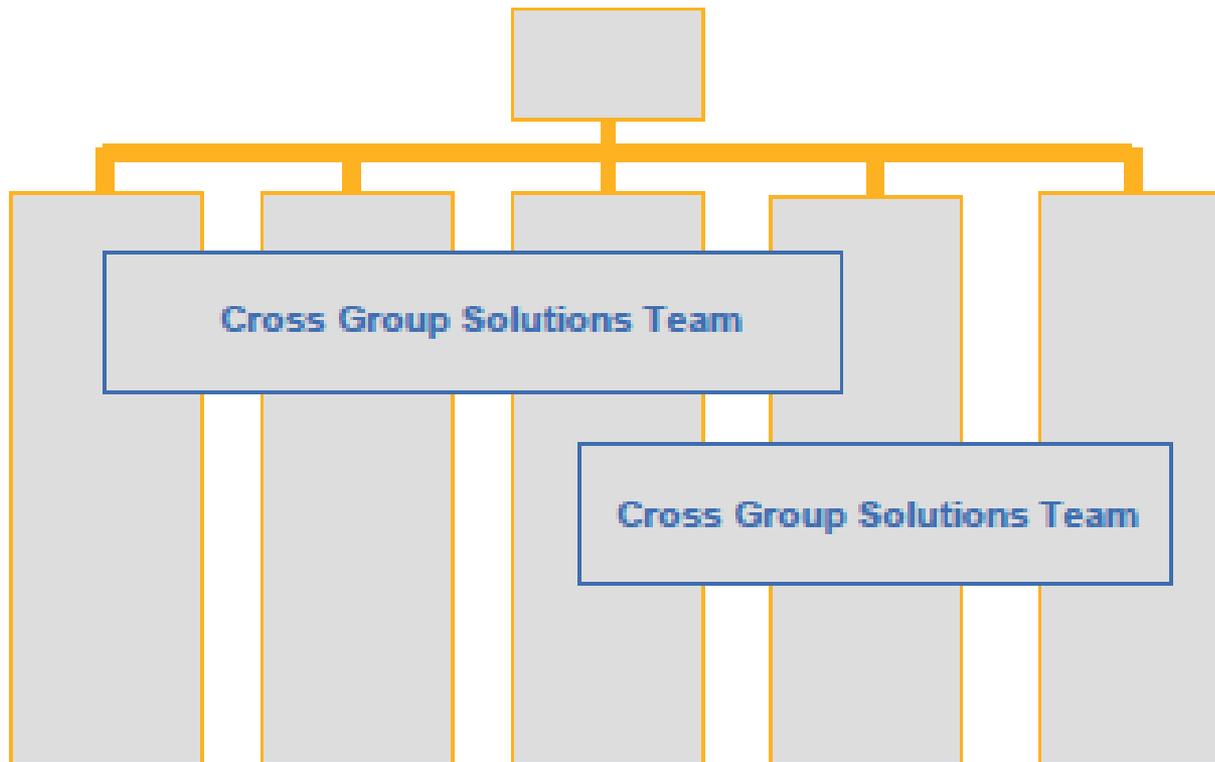
¿Cómo es que unidades de negocio independientes pueden identificar con éxito y aprovechar las oportunidades de negocio que se encuentran entre los límites organizacionales?

Dado que las unidades de negocio se centran en su entrega de resultados contra sus propias métricas, a menudo no hay incentivo para buscar oportunidades. Si una organización sospecha que existen áreas de crecimiento potencial, tiene la opción de crear un equipo transversales para la solución o búsqueda de oportunidades.



Equipos transversales

La siguiente figura ilustra la relación entre los individuos que normalmente se reportan en diferentes unidades de negocio y se unen para formar un equipo transversal de búsqueda de soluciones y oportunidades.

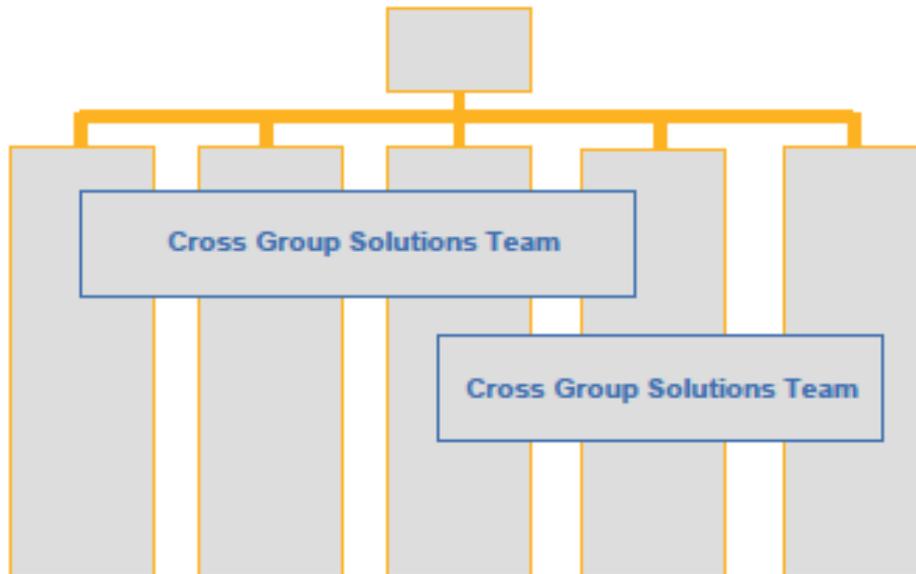




Equipos transversales

Al crear un equipo transversal, se debe considerar lo siguiente:

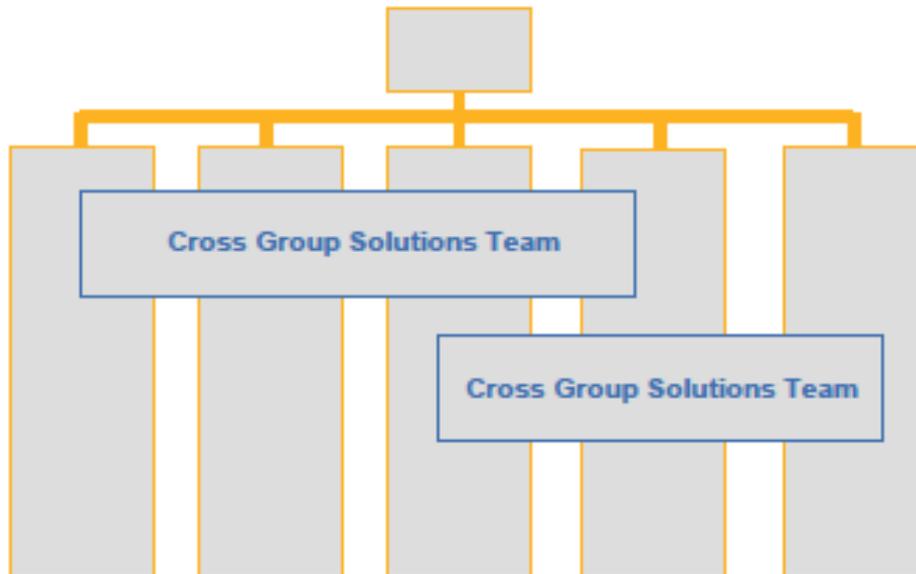
- ¿Cuál es la razón fundamental para invertir tiempo en el esfuerzo?
- ¿Quién va a patrocinar y financiar el esfuerzo?
- ¿Cuáles son los chárter, entregables, plazos y medidas de éxito?





Equipos transversales

- ¿Qué grupos, actores clave y habilidades deben considerarse para la formación de equipo?
- ¿Qué hitos deben cumplirse con el fin de mantener el compromiso de gestión en curso?
- ¿Es el proceso actual de Stage/Gate de la organización apropiada para este tipo de enfoque?
- ¿El equipo estará involucrado en la ejecución?





Vinculación con Redes Externas de Innovación

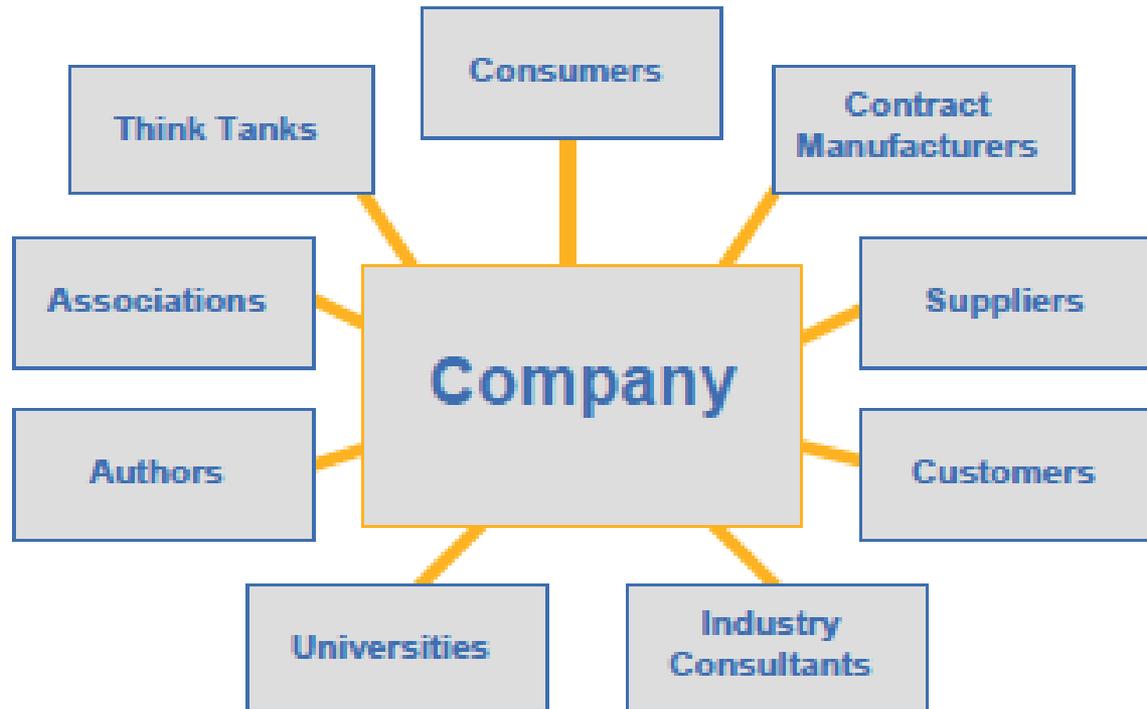
V.- Vinculación con Redes Externas de Innovación

- Es una red externa de profesionales expertos técnicos a los que se puede tener acceso en cualquier momento. Los líderes de opinión dentro de la red provienen de empresas, universidades, consultoras, instituciones de investigación, los fabricantes por contrato, centros de investigación y otras organizaciones. Bajo un acuerdo de no divulgación o contrato de consultoría, en cualquier momento pueden proporcionar conocimientos específicos o recomendaciones respecto de aspectos específicas.



Vinculación con Redes Externas de Innovación

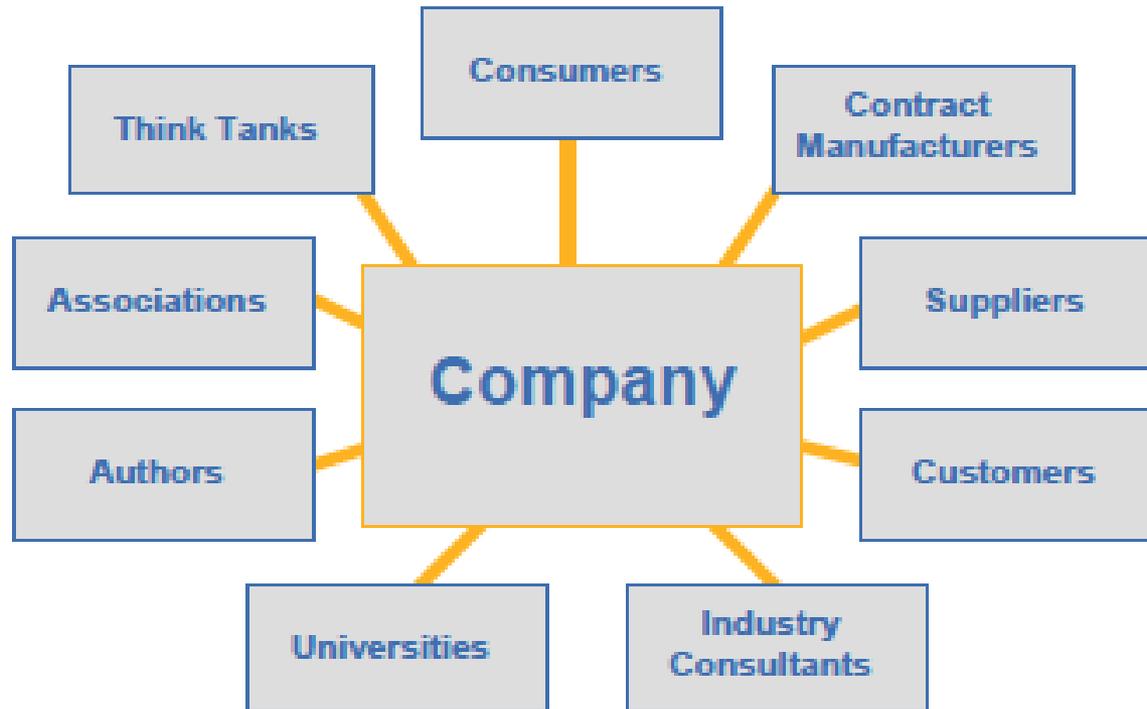
- Formal o informal por naturaleza, este tipo de red se pueden crear para usarse de manera sistemática a lo largo del tiempo, o bien a través de la creación de un panel innovación para una ocasión específica.





Vinculación con Redes Externas de Innovación

- Ayuda a identificar intereses estratégicos y localizar sus brechas importantes de conocimiento relativos a áreas de oportunidad.





Redes de Innovación Abierta

VI.- Redes de Innovación Abierta

- Para los Grupos de investigación y desarrollo, comercialización, mercadotecnia y desarrollo de nuevos productos o servicios a menudo les resulta difícil generar ideas realmente innovadoras. El pensamiento fresco e innovador es difícil de lograr si los equipos se encuentran en un mismo entorno. La introducción de nuevos puntos de vista, el conocimiento y la inspiración desde el exterior permite ir más allá del pensamiento del día a día y abre la mente a nuevas posibilidades.



Redes de Innovación Abierta

VI.- Redes de Innovación Abierta

- Los proponentes de innovación abierta argumentan que la lógica de negocios de hoy en día ha cambiado y que las empresas de hoy deben adoptar nuevas estrategias para aprovechar sistemáticamente en las ideas, recursos y conocimiento desde el exterior.



Redes de Innovación Abierta

VI.- Redes de Innovación Abierta

- Las relaciones con los socios externos, tales como universidades, instituciones de investigación académica, oficiales o particulares de los laboratorios y los empresarios individuales pueden llevar las tecnologías emergentes en la pantalla de radar o estimular nuevas ideas que se pueden combinar con las competencias internas para crear nuevas combinaciones de tecnología que impulsan nuevos productos.



La innovación abierta es tanto una forma de pensar como un proceso, y desafía las suposiciones de una organización sobre la forma en que la I+D debe llevarse a cabo. A continuación se presentan algunas de las principales diferencias entre los enfoques tradicionales y los principios de innovación abierta (*adaptado de Henry Chesbrough, Universidad de California en Berkeley*):

Innovación Cerrada

- Las personas inteligentes en el trabajo de campo para nosotros.
- Para beneficiarse de la I + D, hay que descubrirlo, desarrollarlo, y enviarlo a nosotros mismos.
- Si descubrimos que nosotros mismos, vamos a conseguirlo primero al mercado.
- La empresa que recibe una innovación al mercado en primer lugar va a ganar.
- Debemos controlar a cabo IP, por lo que nuestros competidores no se benefician de nuestras ideas.

Innovación Abierta

- Tenemos que trabajar con gente inteligente dentro y fuera de nuestra empresa
- La I+D externa puede crear un valor significativo; y la I+D interna es necesaria para reclamar parte significativa de ese valor
- No tenemos para originar la investigación con el fin de beneficiarnos de ella
- Si se hace el mejor uso de las ideas internas y externas, es un juego de ganar/ganar
- Debemos sacar provecho del uso de otros de nuestra propiedad intelectual, y comprar a otros su PI cada vez que signifique avanzar para nuestro propio modelo de negocio.



Redes de Innovación Abierta

Consideraciones clave

Una filosofía de innovación abierta debe ser impulsada por los altos ejecutivos de una organización. Además de los equipos de I+D, otros grupos de interés internos clave (como directores generales y representantes de la comercialización, el entendimiento del consumidor y fabricación), deben estar involucrados para evaluar la viabilidad y aceptación por parte de una perspectiva multidisciplinaria. Por último, los indicadores deben establecerse en torno a los esfuerzos de innovación abierta para asegurar que el enfoque proporciona el valor deseado.