

24
octubre
2012

beup↑



Innovación e Internacionalización

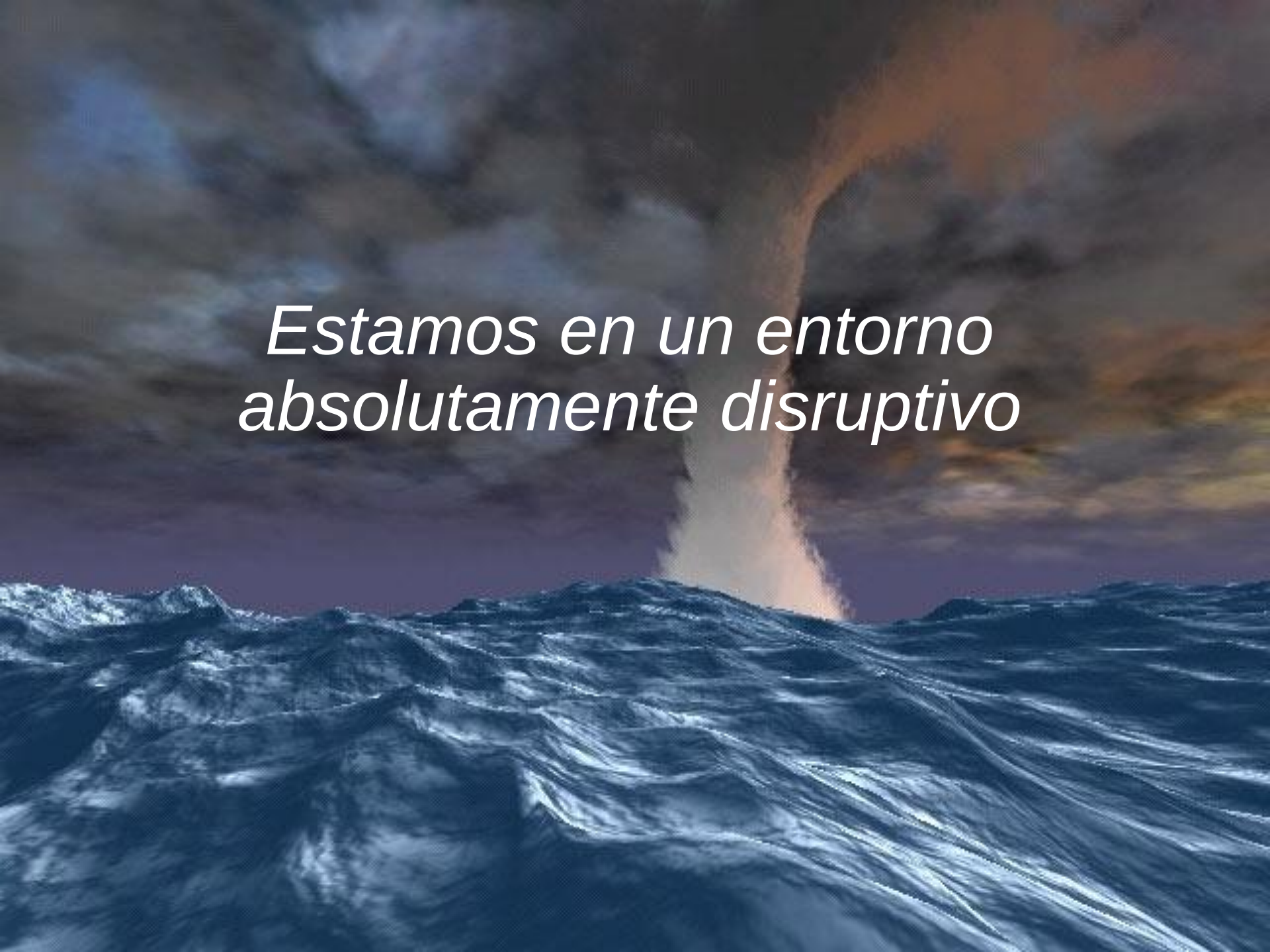
Juan Carrión

Socio-Director de Be-Up

Blog: www.juancarrion.wordpress.com

7 foro

inter
nacionali
zación



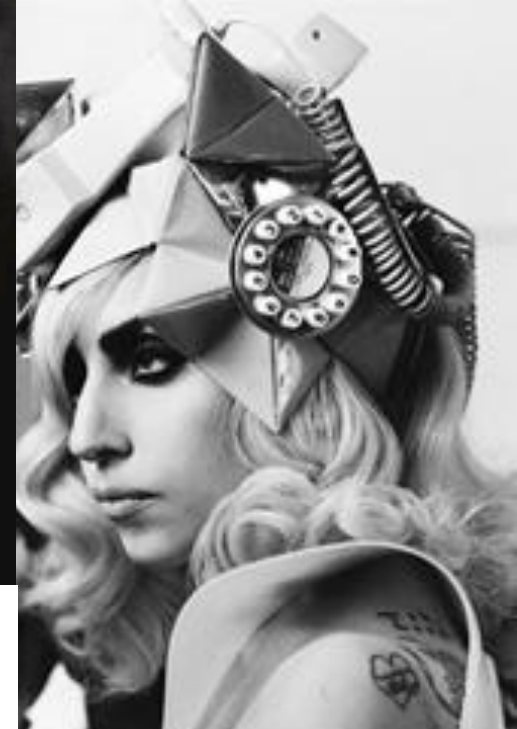
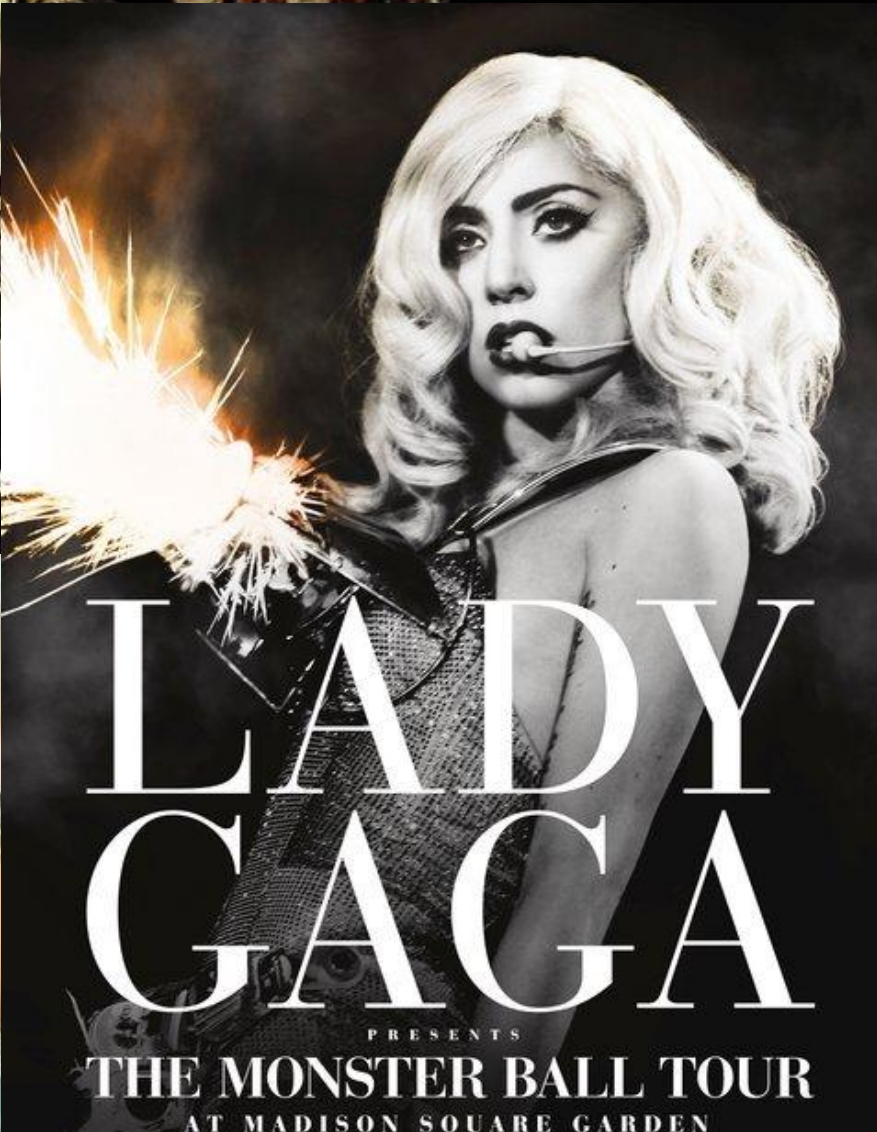
*Estamos en un entorno
absolutamente disruptivo*



*En el que aparecen enormes **Cisnes Negros***

Un mundo dominado por lo extremo, lo desconocido y lo muy improbable

BORN THIS WAY



LADY GAGA

PRESENTS

THE MONSTER BALL TOUR

AT MADISON SQUARE GARDEN

"No es la nueva Madonna, es un nuevo modelo de la industria musical"

Forbes

*En el que las recetas del pasado no
aseguran el futuro...
Necesitamos construir **nuevos mapas***



Nos enfrentamos a grandes desafíos adaptativos

Los **problemas técnicos**, se pueden **resolver** dentro del **marco** de nuestra **experiencia** anterior, simplemente usando conocimientos, metodologías y herramientas existentes

Los **desafíos adaptativos** son **poco claros** y **difíciles de identificar**, principalmente porque están muy vinculados a los **hábitos** y **costumbres** más arraigados en los miembros de una organización. Las **personas involucradas** son a la vez parte del **problema** y de la **solución**



“Para gestionar el
presente lo
importante es lo que
sabes, para
gestionar el futuro lo
importante es lo que
no sabes”

Massim Taleb



Una pequeña historia: *Neandertales vs Cromañones*



Diferencias: Capacidad para futurizar, para aprender, para cambiar, para comunicarse, para colaborar, para innovar, para el arte...

Capacidad para Futurizar: *Internacionalización*



Nos permitió prever los cambios climáticos, las estaciones.. y movernos más deprisa que los Neandertales (migrar)

*Capacidades Sociales: Colaboración, Aprendizaje, Cambio, **Innovación**...*



Nos permitieron generar un entorno colaborativo, más aprendizaje, más capacidad de cambio, en el que las innovaciones eran más y se difundían más deprisa

Internacionalización

Estrategia de **nivel Corporativo**

Abandono del ámbito geográfico natural para competir fuera de las fronteras nacionales en **nuevos países**



¿Por qué la Internacionalización?

Teóricamente...

Razones internas: reducir costes, buscar recursos, buscar un tamaño mínimo eficiente, disminuir el riesgo global, explotar excedentes (excesos de capacidad), acceder a mercados más grandes (economías de escala), ganar competitividad (luchar con competidores más eficientes)...

Razones externas: ciclo de vida del sector, nuevas pautas de consumo, restricciones legales, internacionalización del sector, ganar prestigio, compensar la crisis, dura competencia en el mercado interno, reacción al ataque de competidores internacionales, mayor rentabilidad en mercados internacionales...

Y porque no va a quedar más remedio...



Tendencias hacia la Internacionalización: *Una crisis sostenida en España*



Cambio en los patrones de consumo

Tendencias hacia la Internacionalización: Un Tremendo Crecimiento Demográfico

Tokio México New York Sao Paulo

Mumbai Delhi Calcuta Buenos Aires Shangai

Jakarta Los Ángeles Dakhar Kob Río de Janeiro Karachi Beijin Cairo

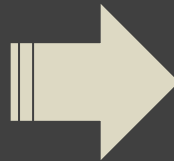
Moscow Manila Lagos



Tendencias hacia la Internacionalización: Del Oeste al Este, Un Nuevo Orden Económico



EE.UU., Europa, Japón...



China, India, Países emergente...

Tendencias hacia la Internacionalización:

La Tecnología como facilitador

y más si tu negocio se relaciona con los bits...



Tendencias hacia la Internacionalización: *Un Mercado Global de Talento*



Formas de Entrada en Mercados Exteriores

EXPORTACIÓN

Producción país de origen y poco control

Empresas pequeñas, riesgos políticos,
incertidumbre

SISTEMAS CONTRACTUALES

No aportación de capital por la empresa originaria

Licencias, concesionarios, franquicias

Menor riesgo, control y coordinación

INVERSIÓN DIRECTA

Empresas conjuntas o “joint ventures”

Filiales propias



Algunas Recomendaciones (I)

Implicación absoluta y compromiso de la **dirección** de la empresa

Planificar la estrategia, los recursos necesarios, las inversiones, el presupuesto, los tiempos... de forma **realista**

Ser **flexibles** para cambiar la estrategia si es necesario, prever **escenarios**, **adaptarse** a los cambios

Desarrollar un **pensamiento "global"**, conocer con cierta profundidad los **nuevos mercados** (y su evolución: tipos de cambio, situación política y financiera...), las tendencias, la competencia, la situación del país...

*Estudiar en profundidad las **culturas y costumbres** (dejarse asesorar por especialistas)*



Algunas Recomendaciones (II)

Adaptar productos si es necesario

Dedicar tiempo a seleccionar los **socios adecuados**

Plan de acción claro, conocido y realista (distinto para cada mercado)

Implicarse en el proceso (no buscar una simple estrategia cortoplacista)

Ser serio, cumplir **compromisos**, cultivar **relaciones personales**

Tener **paciencia**, esperar resultados a medio-largo plazo

Buscar **apoyo** en el ICEX y abrirse a la **cooperación** (consorcios) y superar sus barreras psicológicas

Comprar bien en mercados internacionales



Grandes Mercados Emergentes

América Latina (gran trampolín para muchas empresas españolas, incluidas multitud de PYMES)

Países **BRIC** (Brasil, Rusia, India y China) o **BRICS** (incluye Sudáfrica)

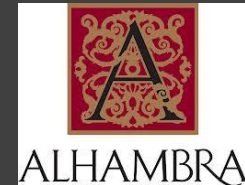
El **mercado africano** (países que más crecen del mundo, aunque en fases de desarrollo incipientes) tiene un gran potencial para las empresas españolas

Sudeste asiático: Indonesia, Vietnam y Filipinas



El Caso Alhambra Internacional

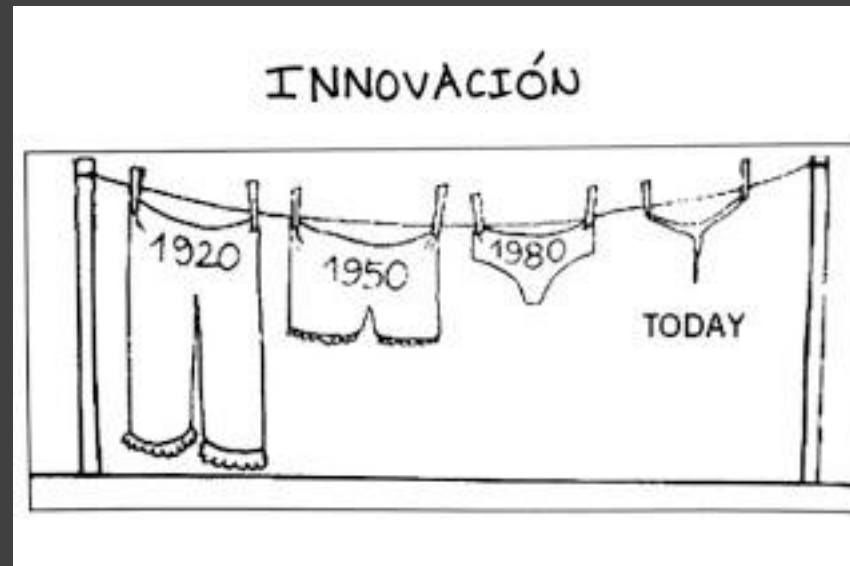
- Empresa dedicada a la **decoración textil** (premium) ubicada en Elda, nacida en 1976 y con carácter internacional (75% del negocio en el exterior)
- **Juan Climent** se pateó el mundo, buscando mercados, socios y proveedores
- Contrató el **mejor talento** posible (para cubrir sus lagunas con humildad)
- Mantenimiento de **actividades clave**: marketing, logística, diseño...
- **Producción deslocalizada** (India, Turquía)
- Entrada en **cadena**s como Gastón&Daniela, Ka Internacional...
- **Varias marcas** (Alhambra, Lizzo, Elite Decor, MaisonDecor, Pepe Peñalver...)
- PYME de más de **30 millones** de Euros, con 150 empleados y con presencia en 90 países



Innovación

Del latín “**nova**” (nuevo): poner en valor ideas y conocimientos en procesos, productos o servicios desconocidos hasta ese momento

Pero la innovación no sólo consiste en desarrollar nuevos productos o servicios, o nuevos procesos; también se puede relacionar con la aparición de **nuevos conceptos** empresariales, e incluso con la creación de nuevos paradigmas culturales (**innovación en la gestión**). En todos los casos puede ser incremental y radical.



Cultura para la Innovación

El entorno de la **empresa clásica no es un buen caldo de cultivo** para la creatividad, el cambio y la innovación

Todo el mundo relaciona innovación con tecnología, I+D (I+D+i), nuevos productos / servicios, nuevos conceptos de negocio...

Pero la **clave** es la **cultura organizativa**



De un mundo en blanco y negro

Especialización

Estandarización

Escalabilidad

Eficiencia

Jerarquía

Puestos

Tareas

Control



A un mundo en color...

Flexibilidad

Diversidad

Co-creación

Colaboración

Participación

Horizontalidad

Transparencia

Autogestión

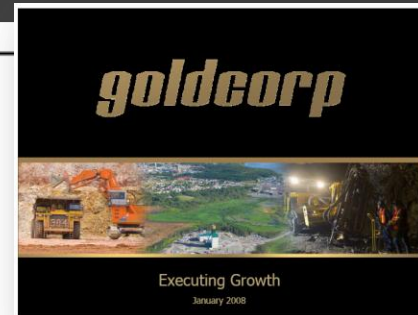
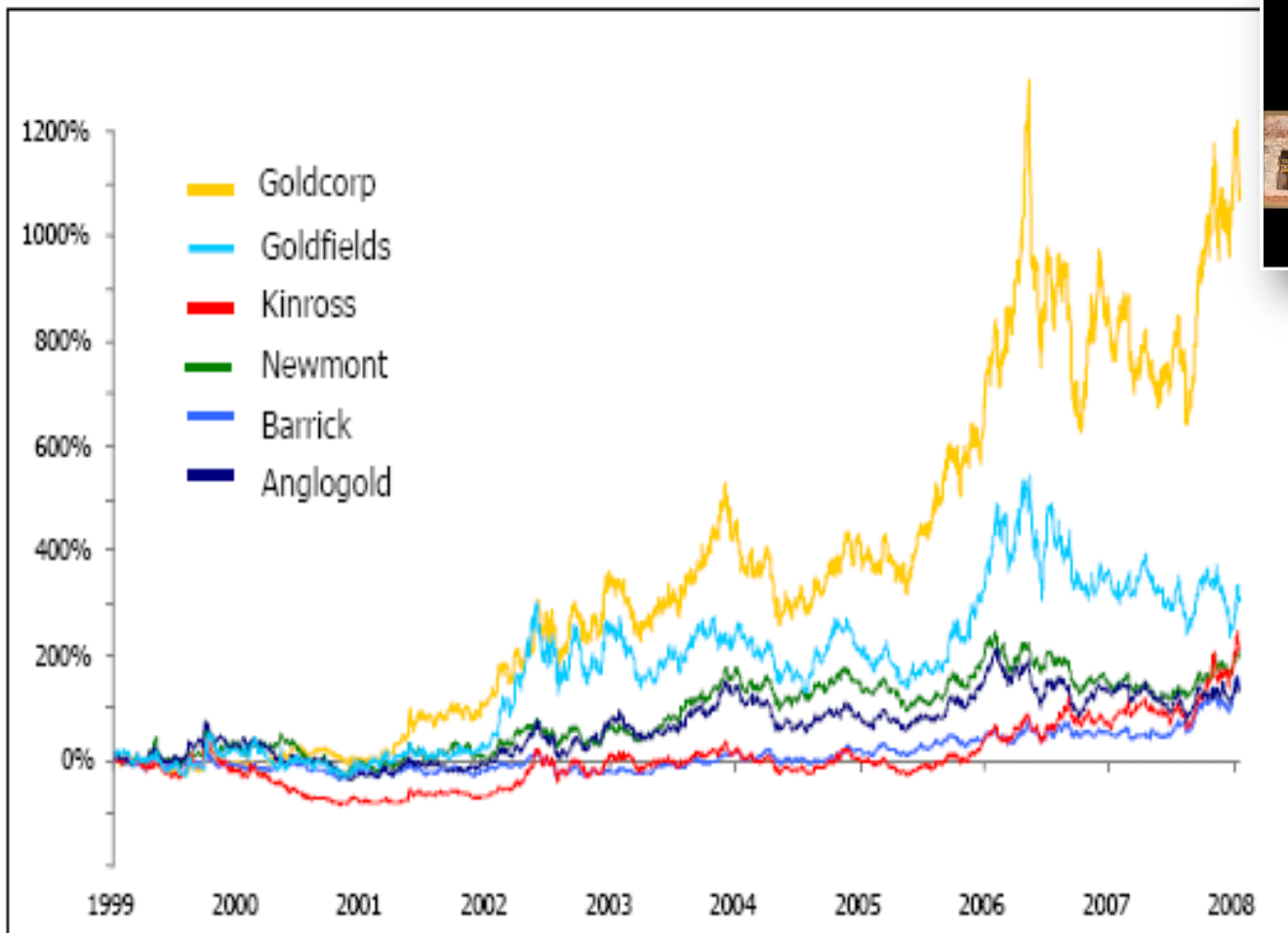


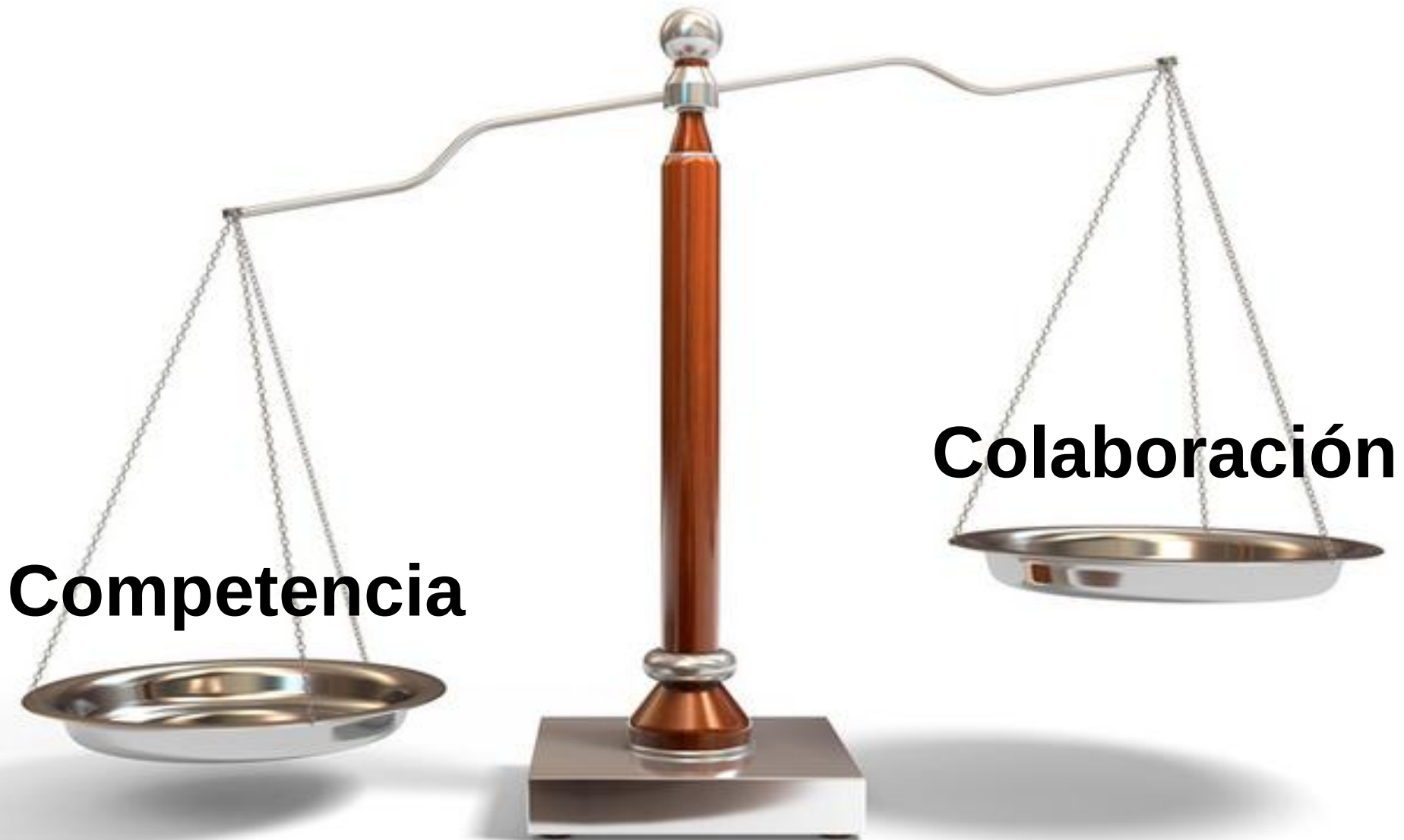


Submarino Scorpio, 1968

Poner en valor la **inteligencia colectiva**

Compartir crea valor





Competencia

Colaboración

El conocimiento es poder

Compartir crea valor



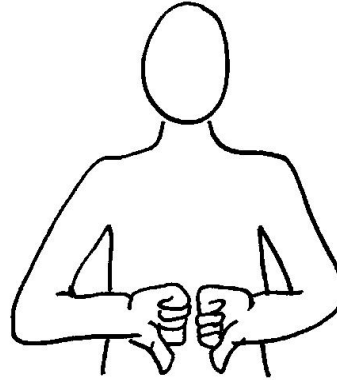
Somos prisioneros de nuestros paradigmas y de nuestros miedos...



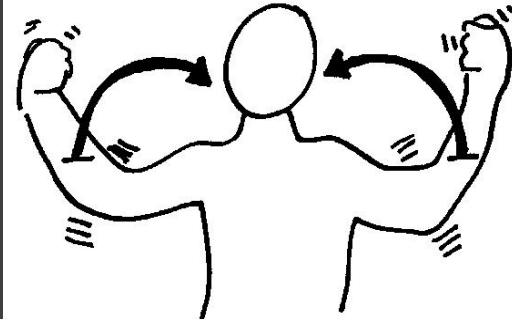
¿A qué tenemos miedo?



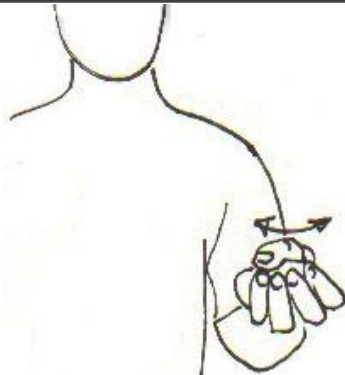
RECHAZO



FRACASO



**PÉRDIDA
DE PODER**



**NO
SUPERVIVENCIA**



CAMBIO



CONFIANZA

Innovación en la Gestión

- Entender la importancia de las personas
- Entender que el éxito de la empresa (y a nivel personal) depende de la capacidad, de personas y equipos, de desaprender, aprender e innovar.
- Ofrecer libertad, exigir responsabilidad
- Crear entornos en los que las personas no tengan miedo a probar y sugerir cosas nuevas (gestionan el miedo adecuadamente y asumir posibles errores)
- No trabajar por horas, sino por contribuciones (sudor vs. talento) y no pasa nada cuando las personas tienen altibajos en sus contribuciones
- Gestionar las emociones individuales y colectivas



Innovación en la Gestión

- Humildad y cierta incomodidad respecto a los éxitos conseguidos (lo logrado no se mantiene solo)
- Fomentar la auto-crítica constructiva
- Fomentar la emergencia, no todo tiene que ser planificado formalmente
- Generar cierto nivel de entropía
- Simplificarlo todo: la organización, los procesos...
- Incentivar la reflexión sobre tendencias de mercado, competidores, otros sectores... que permitan generar nuevas ideas

$$\frac{1}{n} \sin x = ?$$

$$\frac{1}{\cancel{n}} \sin \cancel{x} =$$

$$six = 6$$



Innovación en la Gestión

- Entender que las ideas pueden surgir en cualquier parte de la organización
- Distribuir el poder y acabar con los “corralitos” de los directivos inseguros y controladores (Directivos Golum)
- Generar comunidades creativas, más que burocracias aburridas
- Fomentar el intercambio de ideas y conocimientos entre personas y grupos (cultura colaborativa)
- Fomentar encuentros generativos formales e informales
- Utilizar la tecnología para generar comunidades



Innovación en la Gestión

- Contratar inconformistas positivos y comprometidos con la innovación
- Apoyar incondicionalmente a los innovadores
- Desarrollar la capacidad de identificar las ideas más prometedoras y protegerlas ante los mecanismos internos que las destruyen (envidias, política interna, confrontaciones, pertenencia a grupos, jefes inseguros...)



Que el pasado no nos inmovilice...

La verdadera dificultad, al cambiar el curso de cualquier organización reside no en desarrollar nuevas ideas, sino en librarse de las viejas

John Maynard Keynes

