



BUSINESS & MARKETING SCHOOL

Transformando personas

Innovación y Metodologías Ágiles

Desayunos digitales – Shacho Kai

19 de febrero de 2021

www.esic.edu

Madrid
Barcelona
Valencia
Sevilla
Zaragoza
Málaga
Galicia
Pamplona
Bilbao
Granada



Juan Campos

@jcampos_tba



juanrcampos



Lucent Technologies
Bell Labs Innovations



Stigmergy
Listen • Experiment • Execute

DesignedCases
Art in your hands

Kubuny
MAKE ART MAKE BUSINESS

upsellinn
Building Sales Leads

VIDA
SOFTWARE

telisma
your voice in action

Microsoft

Data General

ALCATEL

to be continued...

ESIC
BUSINESS & MARKETING SCHOOL

RWTH AACHEN
UNIVERSITY

ACADEMY OF
Management

Learning
Rebellion.
Activating Learning innovation

#play14



IESE
Business School
University of Navarra

ie
Reinventing
Higher Education

UNED

UAM
Universidad Autónoma
de Madrid



Objetivos



Como resultado de esta sesión, debemos de ser capaces de responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el camino a seguir para reducir la brecha entre la **necesidad de innovar** y la **capacidad de innovar** que tienen las organizaciones?
2. ¿Qué **enfoque metodológico (Design Thinking, Lean Startup o Metodologías Ágiles)** utilizar en función del objetivo perseguido?



Entorno VICA



https://www.youtube.com/watch?v=9jd4tq_mwIM

REVOLUCIÓN DIGITAL



Inteligencia Artificial

Big Data

Robotización

Internet of Things

Deep Learning

Blockchain



Fuente: Iberdrola (2019)

¿"The New Normal"...?

elEconomista.es

Mercados y Cotizaciones Ibex 35 M.Continuo Coronavirus Empresas Economía Vivienda



Mercadona responde a los clientes indignados por la falta de tres de sus productos estrella



¿Pensando en trabajar fuera? Esta es la lista de las ciudades más caras para extranjeros



Cecilia S. Prieto

27/09/2011 - 13:05

La exacerbada reacción de los mercados a cualquier tipo de noticias macroeconómicas, haciendo oscilar a los valores de caídas generalizadas a subidones como el que se está viendo en estos momentos en Europa, ya tiene un nombre: New Normal. La cuestión es: ¿cómo invertir adaptándose a este contexto?

¿NEW?

La Normalidad es el Cambio.

Vulnerability

Uncertainty

Complexity

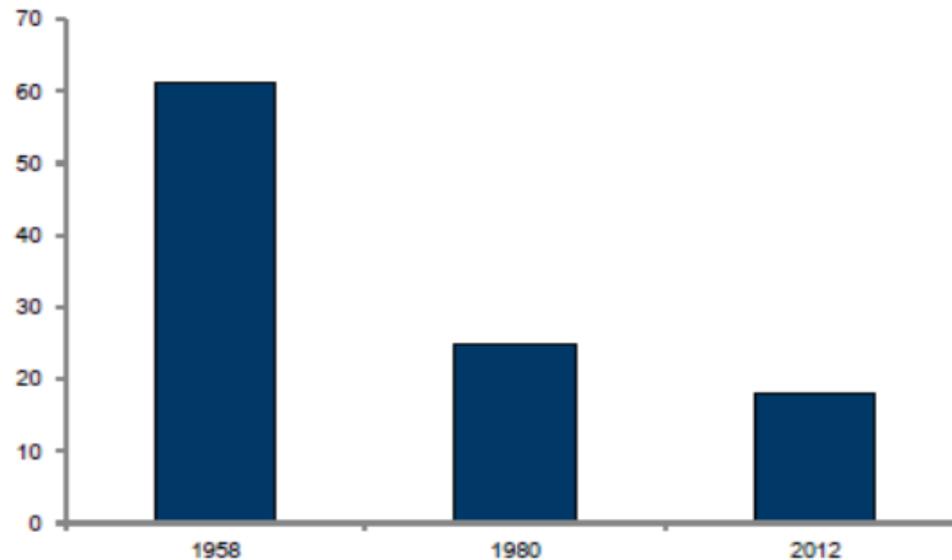
Ambiguity



Entorno disruptivo donde no es fácil la supervivencia...

Average lifespan of an S&P 500 company

...as a result, the average lifespan of a S&P500 company is now less than 20 years, from c60 years in the 1950s



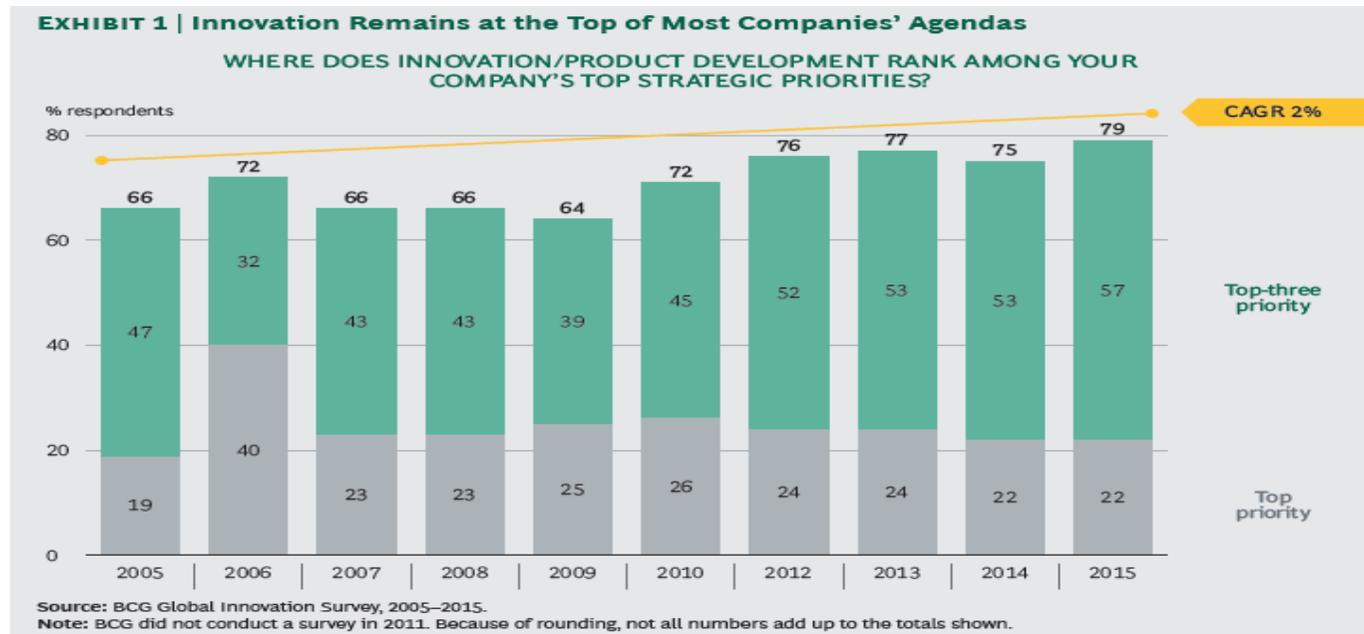
Source: Credit Suisse

“Las organizaciones que no cambian a la velocidad que lo hace su entorno están condenadas a desaparecer pronto”
(Ley de Revans)

Confluencia de cambios

¿Qué está en juego en el actual entorno competitivo?

La ventaja competitiva sostenible desaparece, y por ello,...



... la innovación ha pasado de ser un elemento de diferenciación a una exigencia para la supervivencia.

Sin embargo, cuando las organizaciones pretenden innovar aparecen monstruos y dolencias que las preocupan e impiden avanzar ...



Apatía innovativa

Síntomas: modelo de negocio agotado, falta de compromiso y organización zombie



Egocentritis

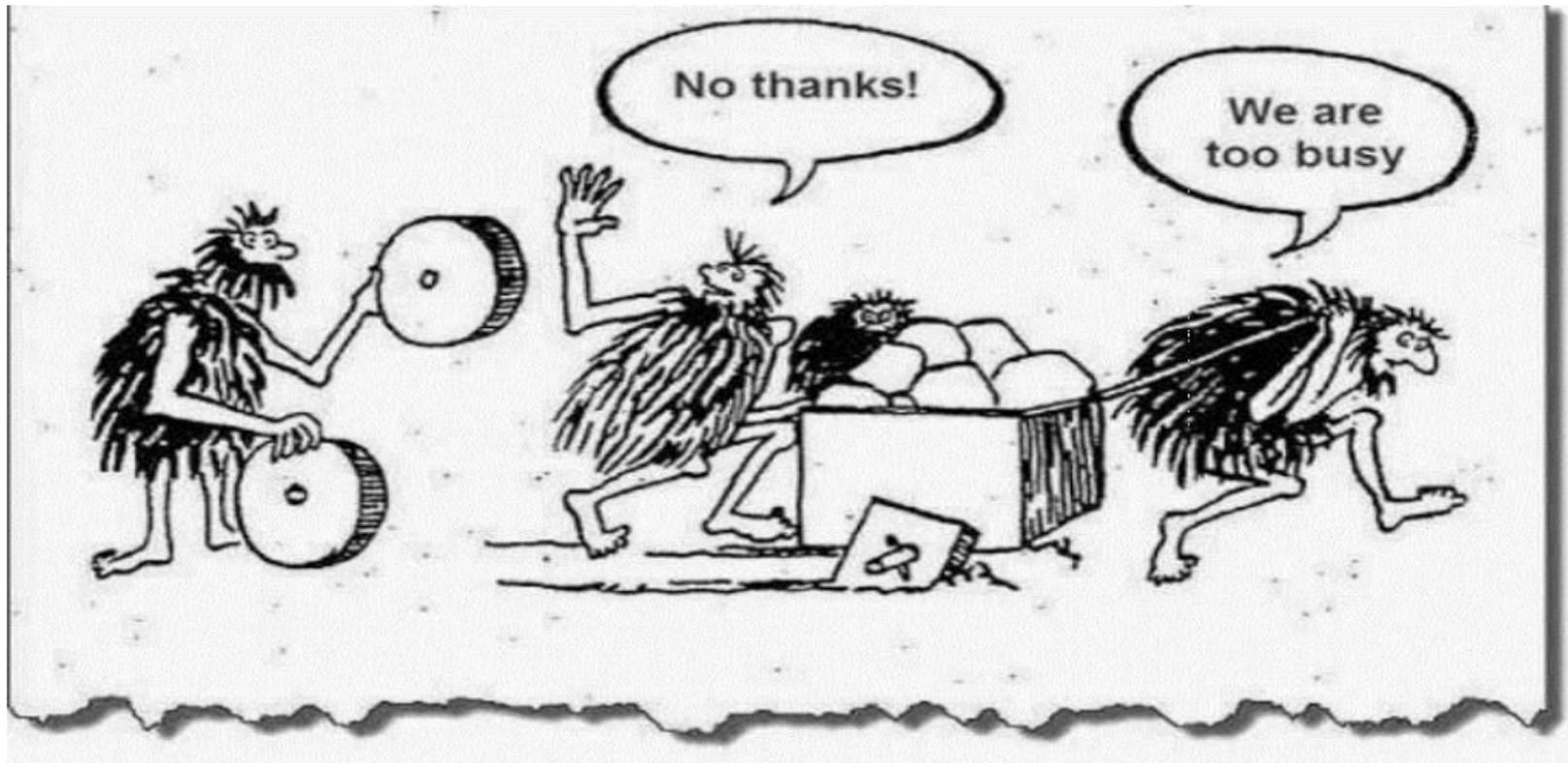
Síntomas: pensamiento único, falta de colaboración,...



Parálisis burócratis

Síntomas:

...



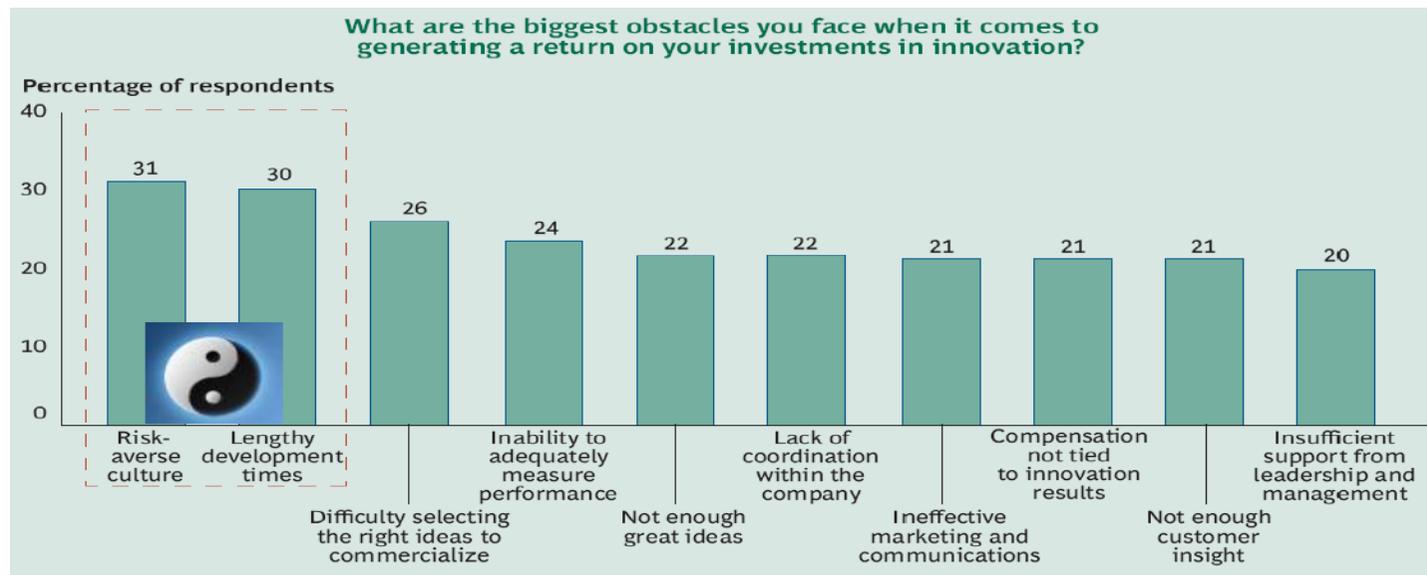
Selecciona las que consideras que son las principales barreras a la innovación en tu organización

- A. Comercialización y comunicación ineficaces
- B. No hay suficientes grandes ideas
- C. La compensación no está vinculada a los resultados de la innovación
- D. Cultura de aversión al riesgo
- E. Largos tiempos de desarrollo de los productos/servicios
- F. Es difícil seleccionar las ideas correctas a comercializar
- G. Incapacidad de medir adecuadamente el rendimiento
- H. Falta de coordinación dentro de los diferentes departamentos de la empresa
- I. No hay suficiente conocimiento de los clientes
- J. Insuficiente apoyo de la dirección

**Selecciona tus
dos principales razones**



Estas son las barreras que CEOs y UPs de otras organizaciones dicen tener



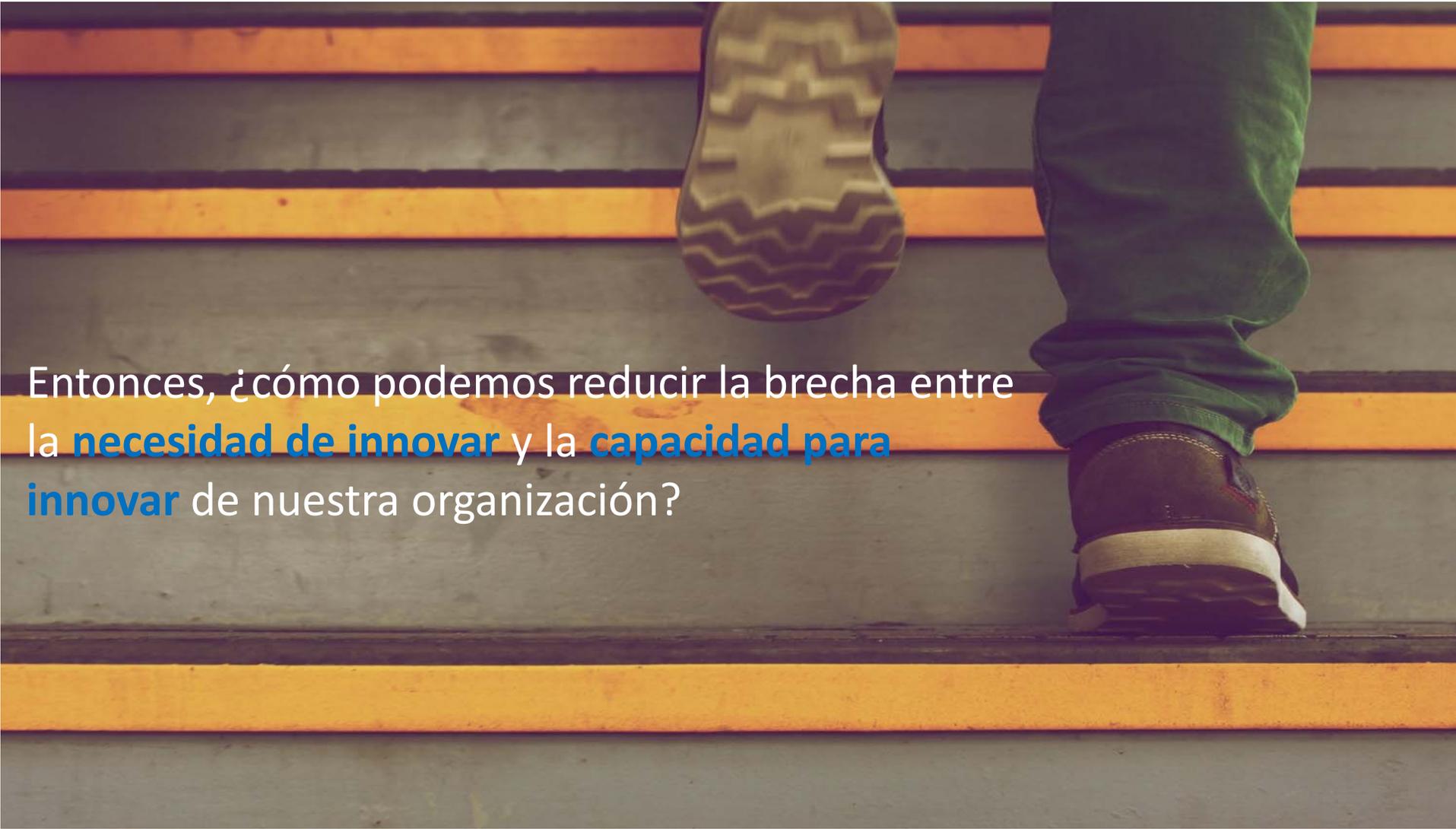
Fuente: BCG Innovation Survey, 2010.

Barreras a La Innovación

- Eso era en el año 2010..., sí, pero todavía resulta válido

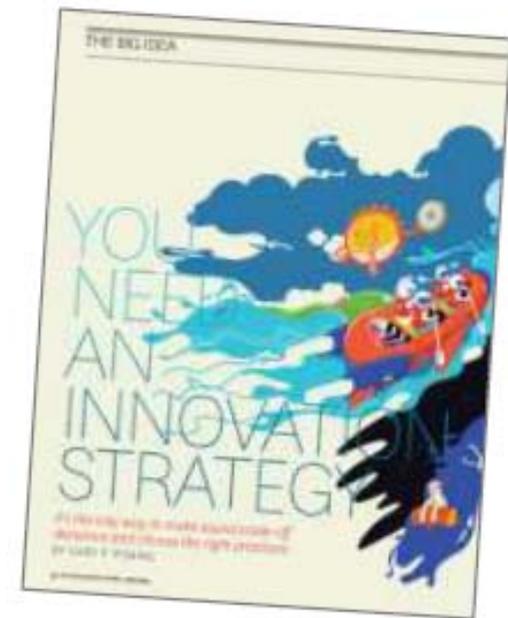
A pesar de la importancia y necesidad de la innovación dentro de las empresas, todavía se producen situaciones **que dificultan el desarrollo de la misma.**

- “Las empresas no dedican suficientes recursos financieros y humanos para la innovación, y tampoco colaboran suficientemente con otras empresas ni con centros de investigación.” [Informe COTEC 2016](#)
 - “Los directivos dicen que la innovación es muy importante, pero la aproximación de sus empresas hacia la misma es a menudo informal y sus líderes carecen de confianza en las decisiones que toman sobre innovación.” [McKinsey Global Survey \(2010\)](#)
 - “La innovación es un proceso complejo, difícil de medir y de gestionar. La mayoría de los directivos consideran que los principales obstáculos a los que se enfrentan sus organizaciones son **tiempos de desarrollos de productos y servicios muy largos**, la **selección de las ideas correctas a comercializar**, una **cultura de aversión al riesgo**, la falta de coordinación, así como de buenas ideas.” [BCG \(2015\). The Most Innovative Companies 2015.](#)
- 



Entonces, ¿cómo podemos reducir la brecha entre la **necesidad de innovar** y la **capacidad para innovar** de nuestra organización?

Necesitamos una estrategia de innovación



Fuente: Pisano (2015), HBR

Pero, ¿por dónde comenzamos?

Una primera respuesta:

**¡Por incorporar procesos de innovación
diferentes!**



Gestión de Proyectos: Predictivo vs Adaptativo

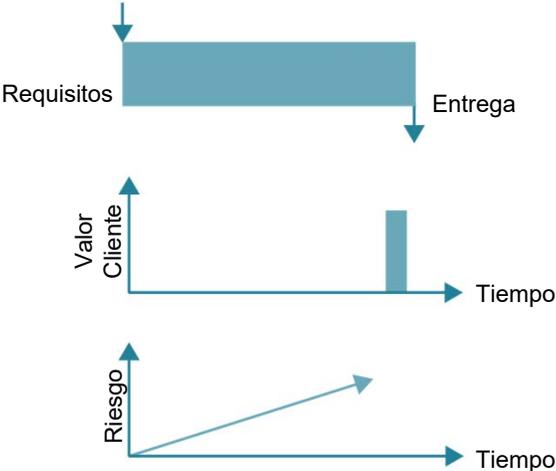
Predictivo	Adaptativo
<ul style="list-style-type: none">El trabajo a realizar y los entregables son conocidos antes de empezar la ejecución.Dados un conjunto bien definido de inputs se generan siempre los mismos resultados.Se siguen unos pasos pre-determinados para obtener un resultado conocido.	<ul style="list-style-type: none">Es frecuente que se inspeccione y adapte el trabajo según avanza.Los procesos siempre se consideran como en continua revisión y mejora.Los entregables son a menudo impredecibles y/o no repetibles.
<ul style="list-style-type: none">Cadena de montaje.Obra civil / Construcción.Contabilidad.	<ul style="list-style-type: none">Ventas.Marketing.Teatro.Escritura creativa.Desarrollo de Software.

Fuente: SIAG Consulting

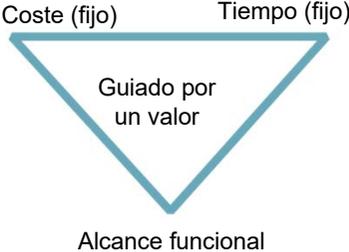
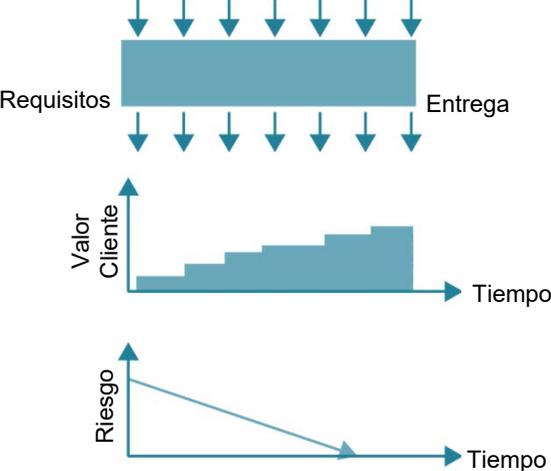
Los modelos predictivos son válidos para procesos repetitivos con entregables prefijados, mientras que los modelos empíricos lo son para procesos creativos

Predictivo vs Adaptativo

Predictivo (Cascada)



Vs Adaptativa (Agile)



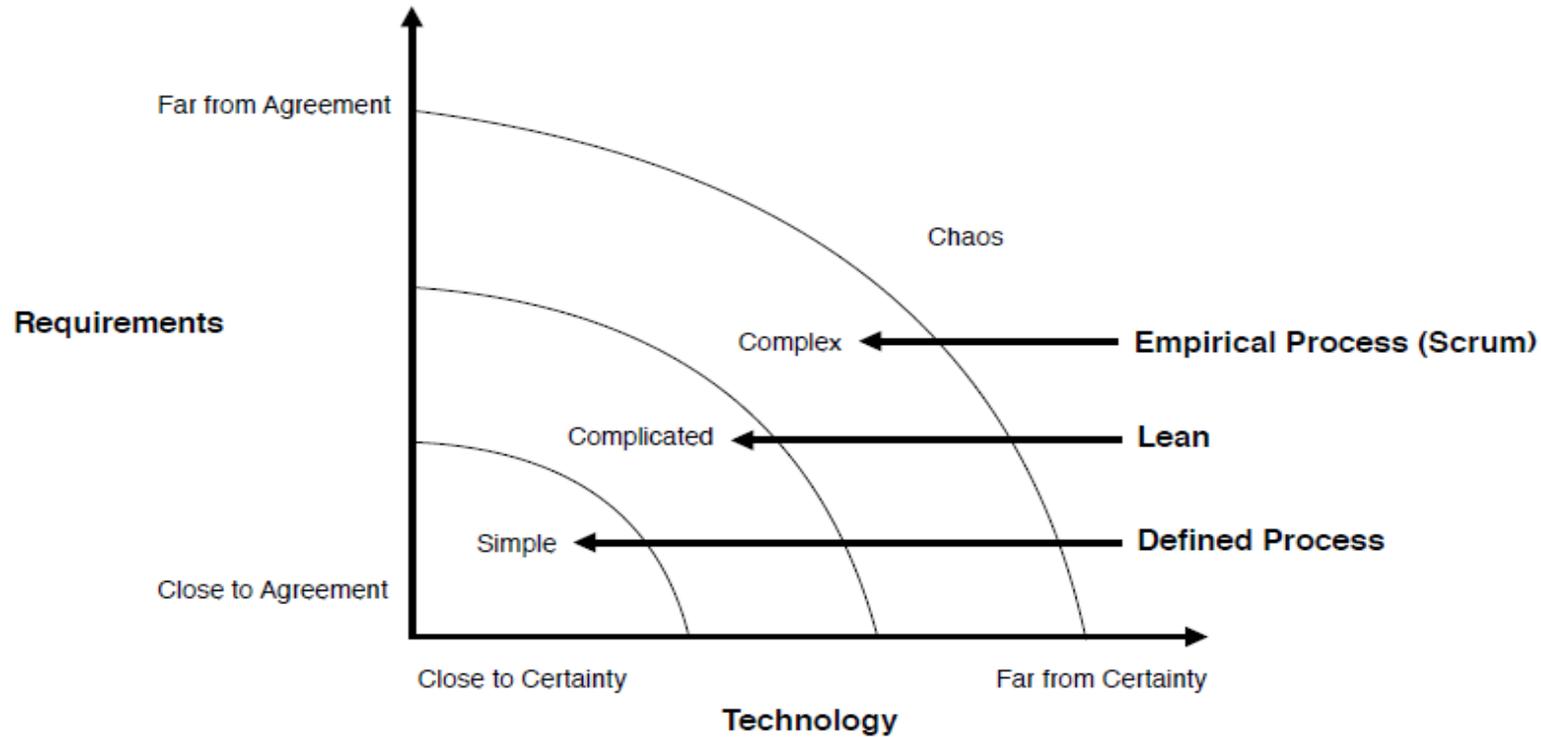
El modelo de gestión y liderazgo que resulta eficaz para entornos simples o complicados fracasa en entornos complejos.

		Características	Forma de gestión
Entorno	Simple	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repetición de patrones y eventos. ▪ Claras relaciones causa-efecto. ▪ Gestión basada en hechos. ▪ Conocimientos maduros y establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilización de buenas practicas ▪ No es necesaria una comunicación muy intensiva. ▪ Establecer y optimizar procedimientos. ▪ Mando y control.
	Complicado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Más predictibilidad que impredecibilidad. ▪ Gestión basada en hechos. ▪ La experiencia y los conocimientos permiten resolver problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar expertos para obtener puntos de vista. ▪ Usar métricas para mantener el control. ▪ Valorar, analizar y actuar. ▪ Mando y control.
	Complejo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mas impredecibilidad que predictibilidad. ▪ Respuestas emergentes. ▪ Simultaneidad de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear entornos limitados de actuación. ▪ Incrementar el nivel de interacción y comunicación. ▪ Liderazgo de servicio. ▪ Generador de ideas ▪ Probar, valorar y actuar.
	Caótico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mucha turbulencia. ▪ No existe una clara relación causa efecto. ▪ Muchos factores desconocidos. ▪ Muchas decisiones y poco tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acción inmediata para re-establecer orden. ▪ Priorizar y seleccionar acciones factibles. ▪ Focalizarse en "lo que funciona" y no en "lo perfecto" ▪ Actuar, analizar y corregir.

Fuente: SIAG Consulting

El modelo de gestión y liderazgo que resulta eficaz para entornos simples fracasa en entornos complejos.

¿Cuándo es apropiado utilizar metodologías ágiles?

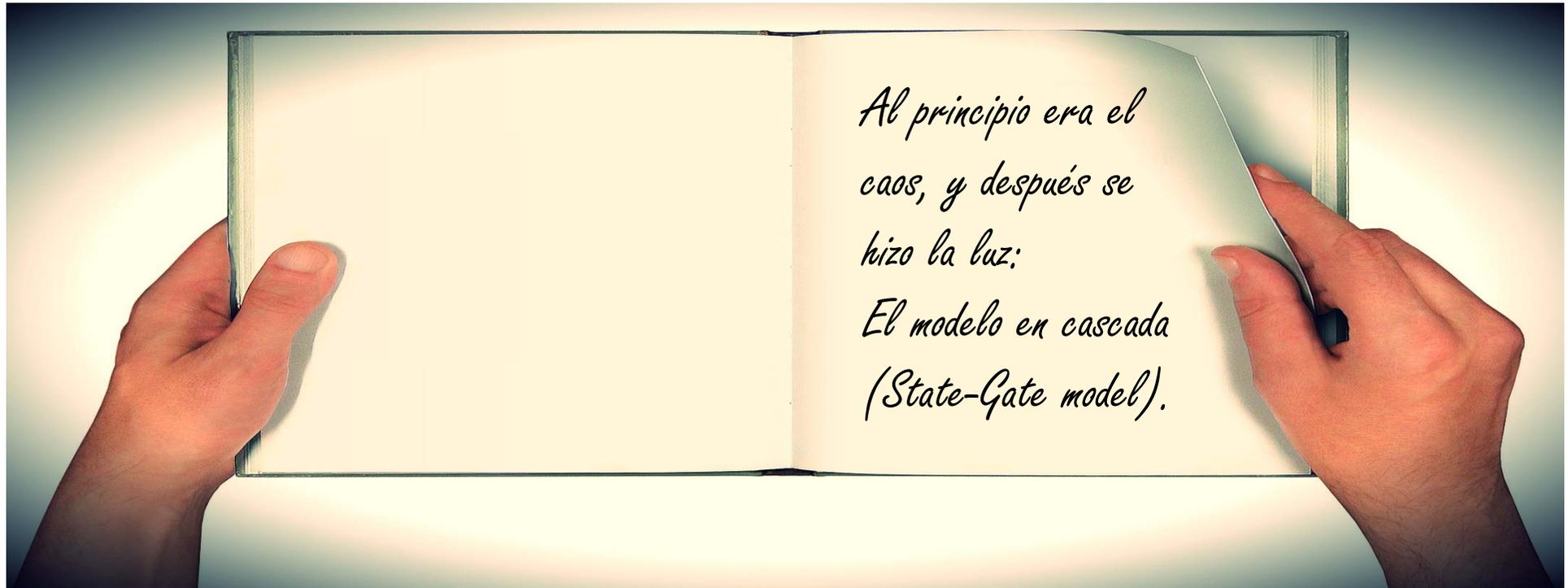


Fuente: Adaptado de Snowden's Cynefin Framework (ver Wikipedia)

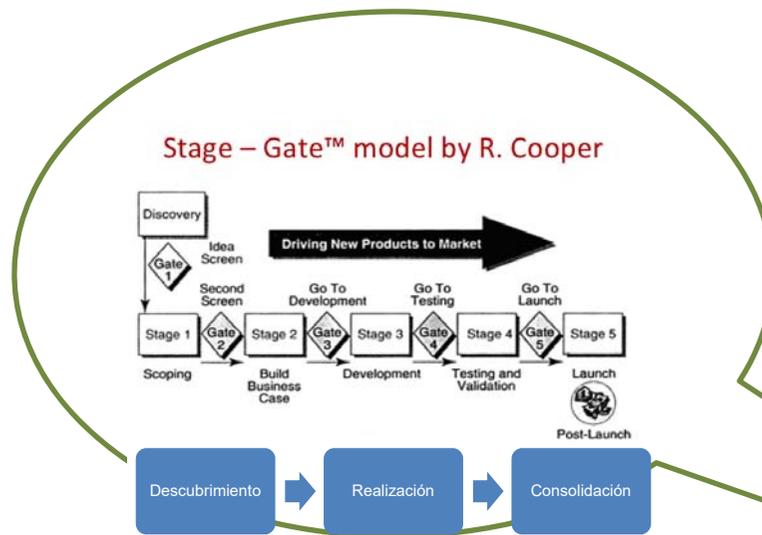
Una breve historia de la gestión de la innovación



Reduciendo el riesgo: el modelo en cascada



Robert G. Cooper: el modelo en cascada



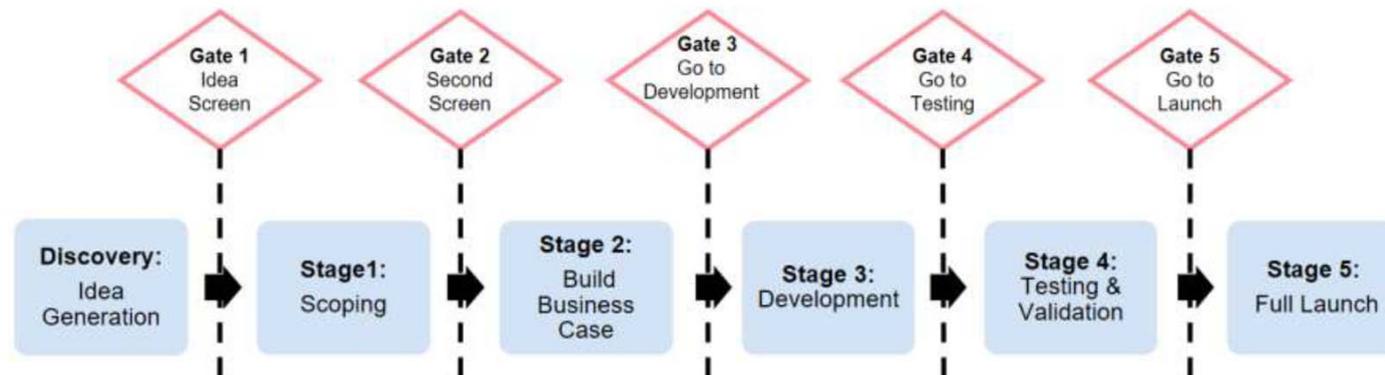
Estructurar el proceso de innovación en **diferentes etapas para dominar la complejidad del proceso**. Cada etapa define un conjunto de funciones cruzadas y actividades paralelas que realizará el equipo del proyecto.

Fuente: R. G. Cooper. The Stage-Gate Idea-to-Launch Process. J. Product Innovation Management, Vol. 25, N° 3, (2008).



El modelo en cascada

El **proceso en cascada** “es un mapa conceptual y operativo para mover el proyecto de un nuevo producto desde la idea hasta su lanzamiento y más allá.”



Críticas al modelo en cascada

El proceso en cascada ha recibido bastantes críticas:

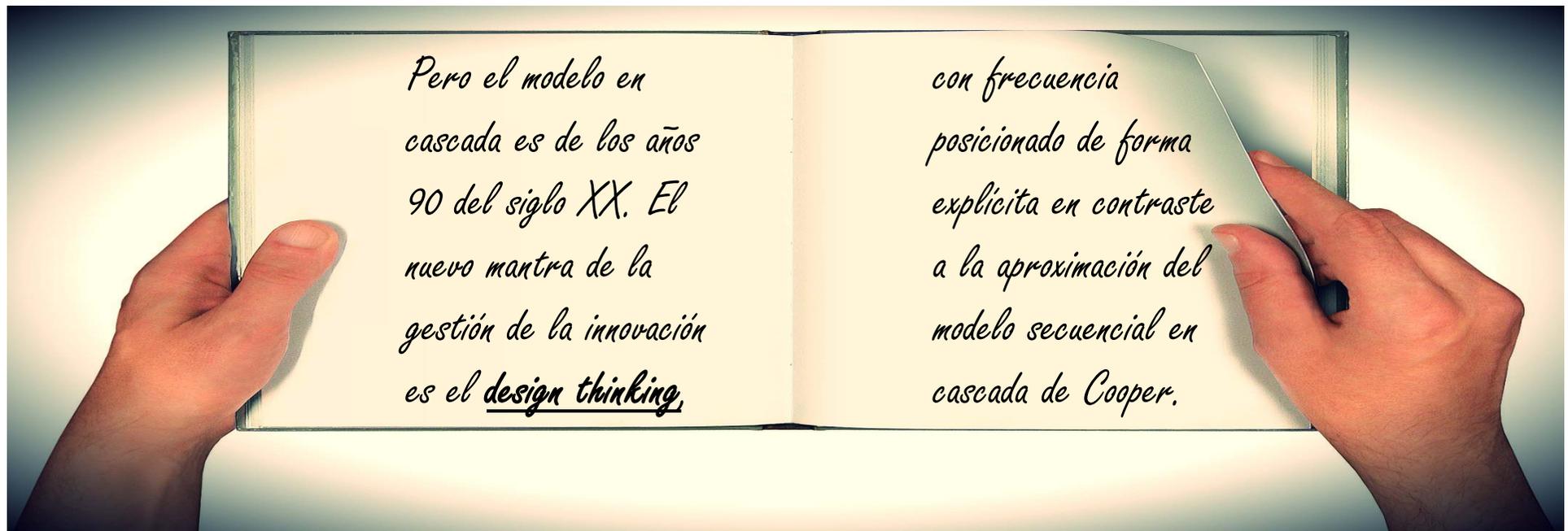
- Demasiado **determinista y lento** para mejoras menores.
- No es adecuado para la **innovación radical** (¿cuál sería el criterio de puerta?)
- Pensamiento secuencial, cuando la realidad es que la innovación ocurre de forma iterativa: “**prueba y error**”

¿Qué sucede antes de la puerta I?

- ¿Cómo se crean los nuevos proyectos? No pone foco en el denominado “**fuzzy frontend**” de la innovación.



Design Thinking es el nuevo paradigma en gestión de la innovación





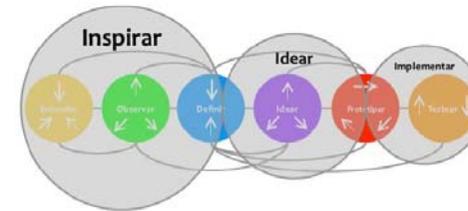
¿Qué?

¿Para qué?

¿Cómo?

Design Thinking

¿Qué?



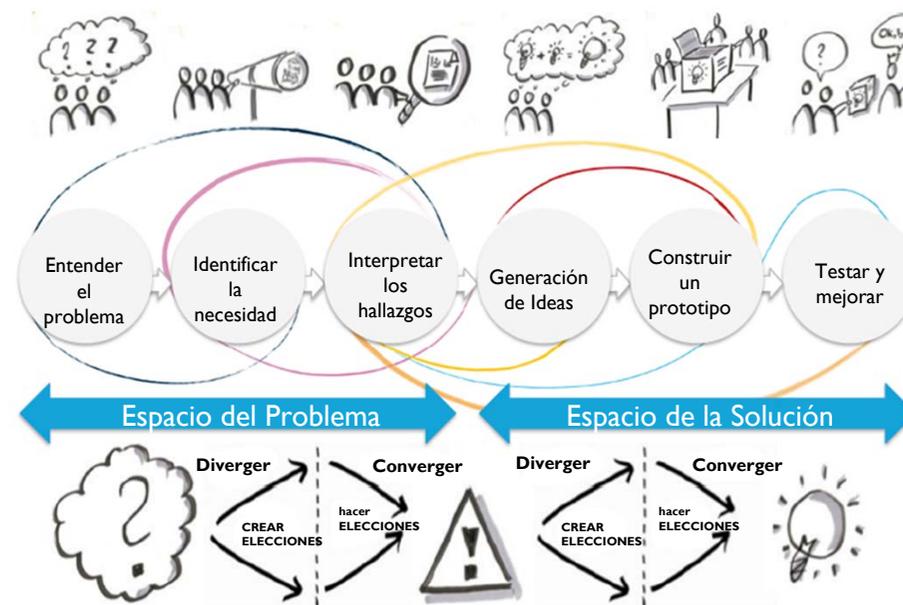
DESIGN THINKING

Metodología para generar ideas innovadoras que centran su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Procede de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto.



El proceso de Design Thinking

- Aproximación de aprendizaje para explorar en contextos de incertidumbre



¿Para qué?

USOS

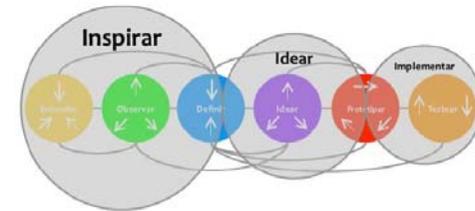
Modelos gestión de personas / empleados

Despliegue propuesta de valor a clientes

Nuevos productos y servicios digitales (apps)

Planes de acción de mejora de reputación

Herramientas productividad empleados



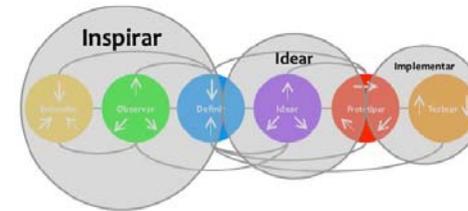
Estado de ánimo Design Thinking - Tim Brown | Harvard Business Review



Fuente: Nacho Torre (Ibercaja)



¿Para qué?



Estado de ánimo: Design Thinking - Tim Brown | Harvard Business Review

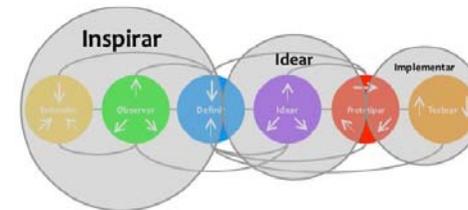
Siempre miramos a través de estas tres lentes: utilidad centrada en las necesidades del usuario, viabilidad desde el punto de vista tecnológico y grado de novedad desde el punto de vista del negocio



Fuente: Nacho Torre (Ibercaja)



¿Cómo?



Estado de arte de Design Thinking - Tim Brown | Harvard Business Review

Inversión en tiempo
2/3
Empatizar equipo Solución del reto

Forma de trabajo
1 día / semana
con deberes

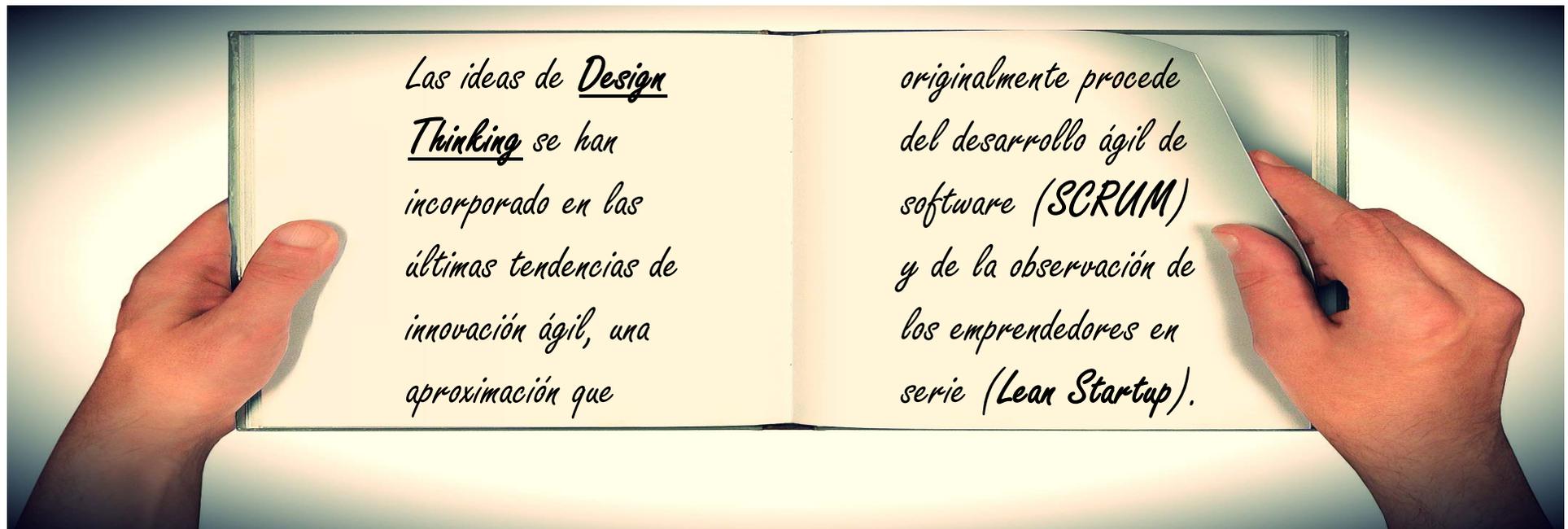
Equipo
Multidisciplinar

Sesiones
Contexto diferente al día a día

Fuente: Nacho Torre (Ibercaja)



Hoy, La innovación es agile, iterativa y Lean



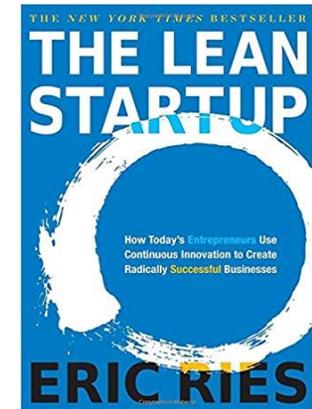
Lean Startup

Metodología para que las startups acorten los ciclos de desarrollo de producto mediante la adopción de **experimentación de hipótesis de negocio, lanzamiento de versiones de producto y aprendizaje validado.**

Principios:

- **Producto Mínimo Viable (PMV):** Versión reducida de un nuevo producto o servicio que permite recoger la mayor cantidad de **aprendizaje** validado con el mínimo esfuerzo posible de inversión y desarrollo
 - **Test A/B:** Experimentar ofreciendo dos versiones.
 - **Pivotar:** Cuando se necesita incorporar una modificación sobre el producto o modelo de negocio que requiere una nueva fase de validación.
 - Ciclo **Construir-Medir-Aprender.** Ciclo de aprendizaje mediante el que las ideas se convierten en productos, midiendo las reacciones y comportamientos de los potenciales clientes respecto a los productos construidos.
- En el proceso de innovación, el énfasis debe de ponerse más en el **APRENDIZAJE** que en la ejecución.

Hipótesis Central
Si las startups invierten su tiempo en construir productos de forma iterativa para satisfacer las necesidades de los "early adopters", podrán reducir el riesgo y no necesitarán grandes cantidades iniciales de financiación para lanzamientos al mercado de productos caros (que acaben fracasando)



AGILE

MENTALIDAD



BEING
AGILE

METODOLOGÍA

DOING
AGILE



Metodologías ágiles

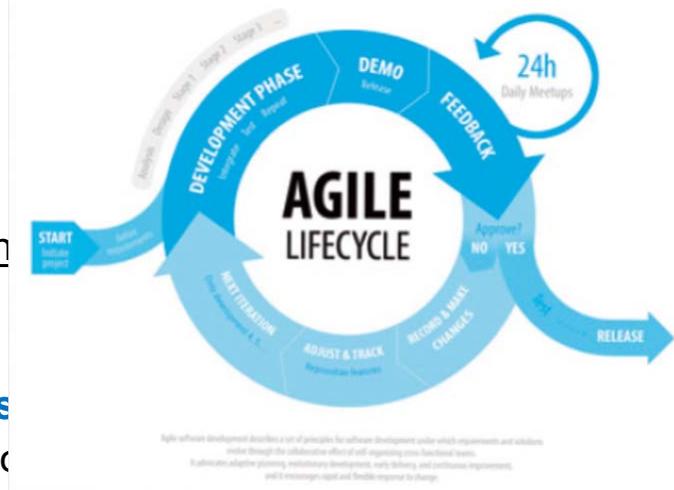
Creado en respuesta a las **debilidades del modelo tradicional en cascada** para abordar **proyectos en contextos de incertidumbre**.

Empleado como forma de **reducir el riesgo de desviaciones** entre las **necesidades** del usuario/producto y los **requisitos**.

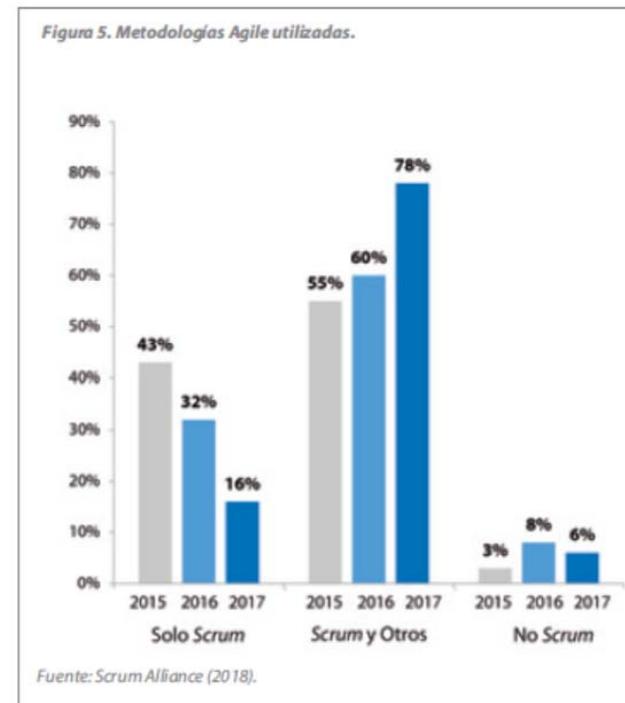
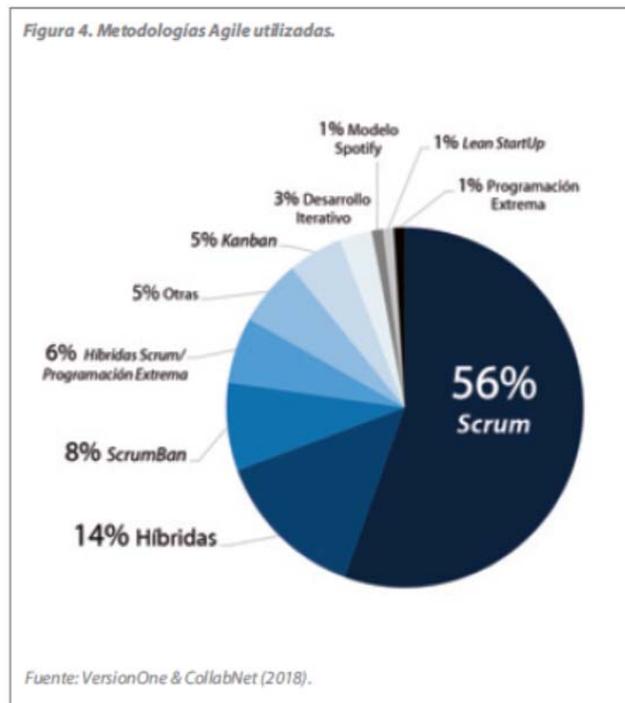
El modelo se basa en 2 premisas:

Los usuarios a menudo no saben lo que quieren o necesitan
Durante el proyecto los requisitos, necesidades y contexto pueden evolucionar

Sirve para cuando **no se pueden especificar a priori todos los requisitos del proyecto**, ayudará a ir descubriendo paso a paso los requisitos a partir de cada nueva entrega.

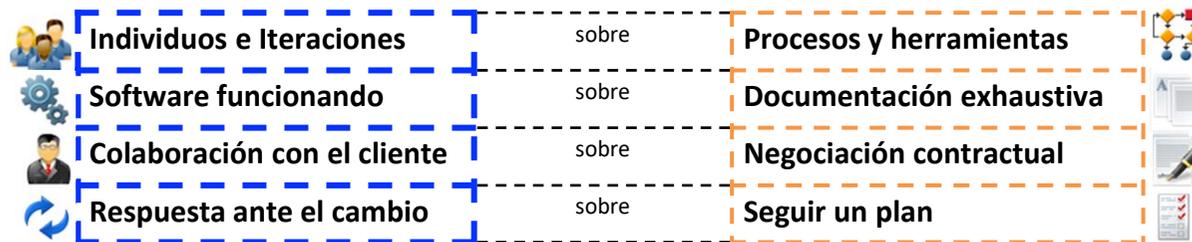


Metodologías ágiles más utilizadas



Valores Agile

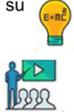
El movimiento Agile, nace en una estación de esquí de Salt Lake City en 2001, momento en que 17 personalidades de la industria del software (SW) reflexionan acerca de las mejores formas de desarrollar SW. Ahí se gestó el Manifiesto Ágil, donde se declaran los 4 valores ágiles.



Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda

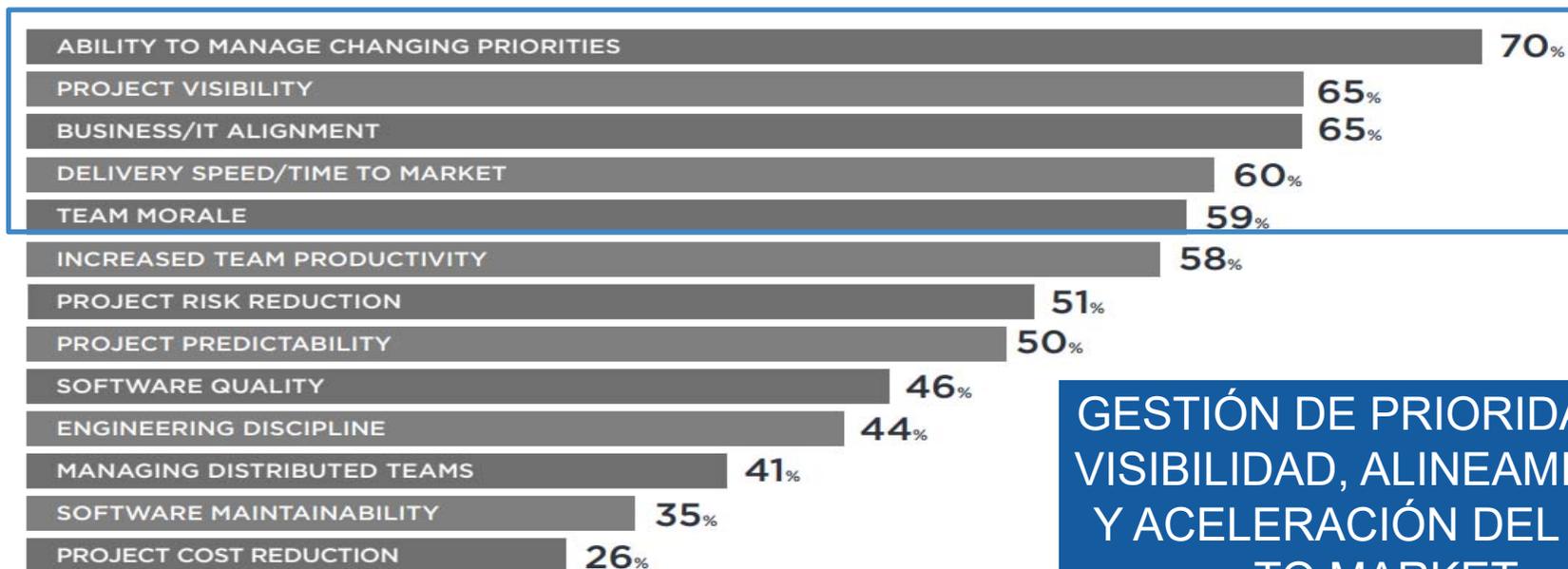
Principios Agile

El Manifiesto Ágil complementa los 4 valores con 12 principios que fundamentan las bases de las diferentes metodologías.

<p>1. Satisfacción al cliente con la entrega temprana y continua de software con valor.</p> 	<p>2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías. Aprovechamos el cambio como ventaja competitiva.</p> 	<p>3. Entregamos software funcionando frecuentemente. Entre 2 – 4 semanas.</p> 	<p>4. Responsables del negocio + desarrolladores trabajan conjuntamente durante todo el proyecto.</p> 
<p>5. Los proyectos se desarrollan entorno a individuos motivados.</p> 	<p>6. El método más eficiente de comunicar al equipo es la información cara a cara.</p> 	<p>7. El software funcionando es la medida principal del progreso. Entregas con valor.</p> 	<p>8. Desarrollo sostenible. Debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.</p> 
<p>9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.</p> 	<p>10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.</p> 	<p>11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados.</p> 	<p>12. Regularmente el equipo reflexiona para ser más efectivo y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.</p> 

Fuente: SIAG Consulting

Beneficios adopción ágil

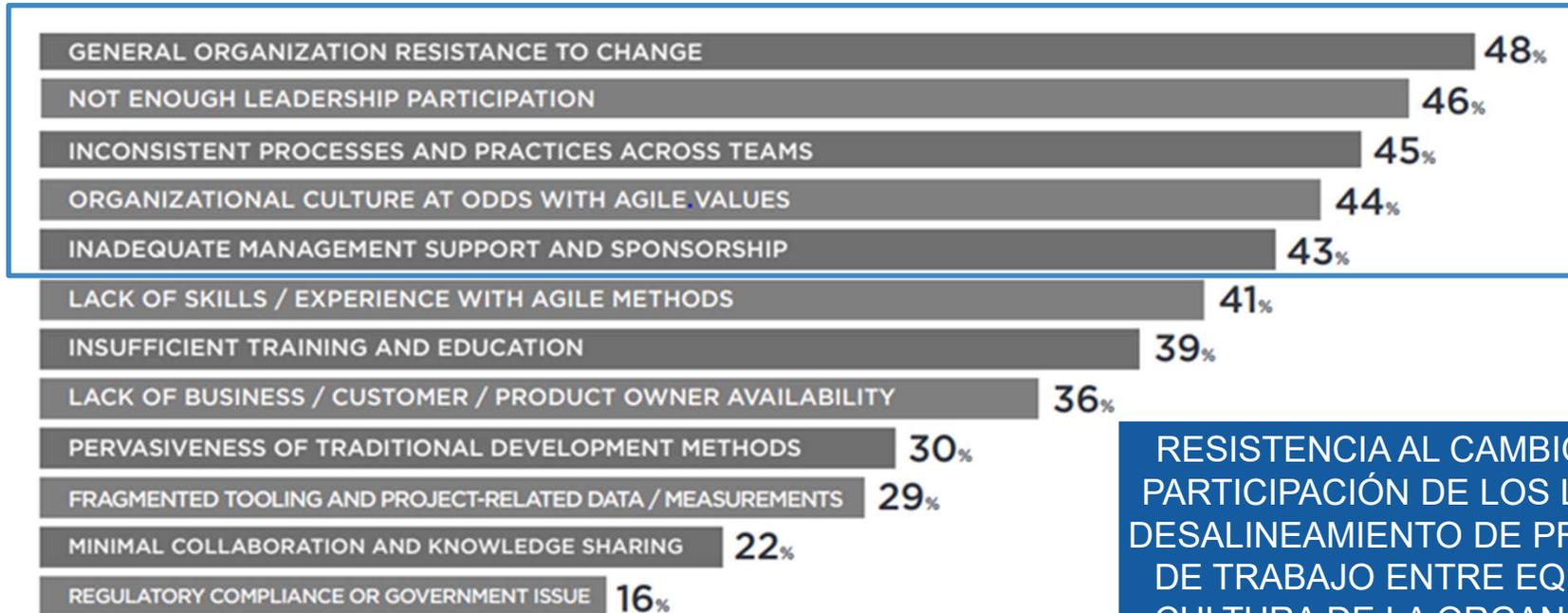


**GESTIÓN DE PRIORIDADES,
VISIBILIDAD, ALINEAMIENTO
Y ACELERACIÓN DEL TIME
TO MARKET**

*Respondents were able to make multiple selections

14th Agile State Report (2020) – La encuesta sobre agile más grande del mundo – más de 40.000 ejecutivos, usuarios y consultores de todo el mundo han participado en este estudio desde sus inicios

Principales barreras adopción ágil



RESISTENCIA AL CAMBIO, POCA PARTICIPACIÓN DE LOS LÍDERES, DESALINEAMIENTO DE PRÁCTICAS DE TRABAJO ENTRE EQUIPOS Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

14th Agile State Report (2020) – La encuesta sobre agile más grande del mundo – más de 40.000 ejecutivos, usuarios y consultores de todo el mundo han participado en este estudio desde sus inicios

UNA ORGANIZACIÓN O UN EQUIPO QUE CREA CONOCIMIENTO ES UN SISTEMA ADAPTATIVO COMPLEJO (ENTENDIENDO COMO COMPLEJO, AQUEL EN EL QUE LA PREDICCIÓN ES DIFÍCIL, SE APRENDE PROBANDO). UN EQUIPO ÁGIL PODRÍA CONSIDERARSE UN SISTEMA DE ESTE TIPO.

1

LOS AGENTES INTERACTÚAN, SE ADAPTAN, COMPITEN Y COLABORAN POR UN OBJETIVO.

2

LA COMPLEJIDAD LLEVA CONSIGO LA INCERTIDUMBRE. NO TRATES CON UN SISTEMA COMPLEJO COMO SI FUESE UN SISTEMA COMPLICADO.

3

CADA AGENTE TIENE SU PROPIA VISION DEL MUNDO, POR LO QUE, PARA TENER UNA VISION MAS AMPLIA, HACE FALTA UNIR VISIONES

4

EN UN EQUIPO O PROYECTO, SÓLO LAS PERSONAS SON AGENTES, PORQUE SON LAS ÚNICAS QUE PUEDEN AUTO-ORGANIZARSE, INTERCONECTARSE E INTERACTUAR.

5

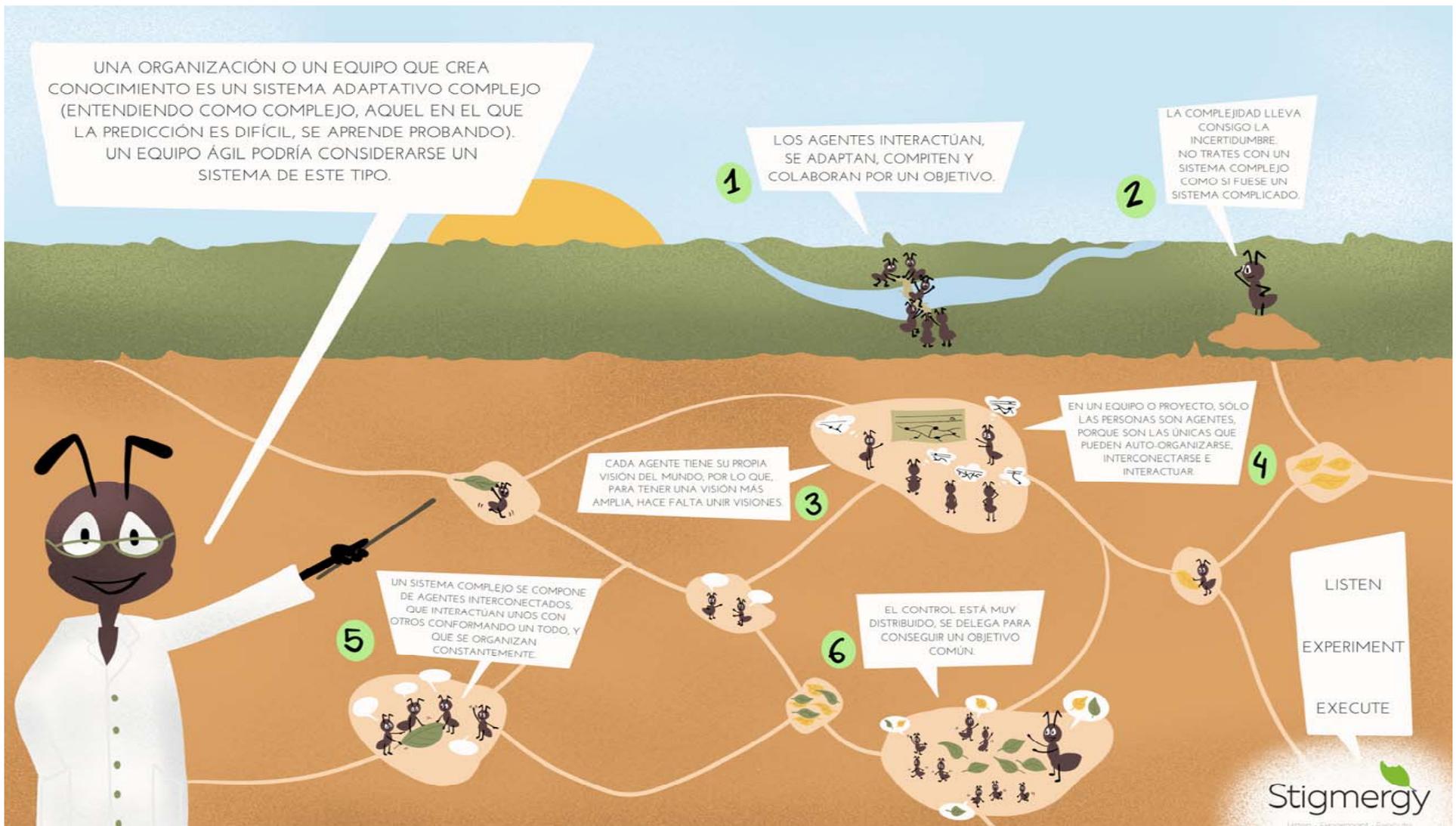
UN SISTEMA COMPLEJO SE COMPONE DE AGENTES INTERCONECTADOS, QUE INTERACTÚAN UNOS CON OTROS CONFORMANDO UN TODO, Y QUE SE ORGANIZAN CONSTANTEMENTE.

6

EL CONTROL ESTÁ MUY DISTRIBUIDO, SE DELEGA PARA CONSEGUIR UN OBJETIVO COMÚN.

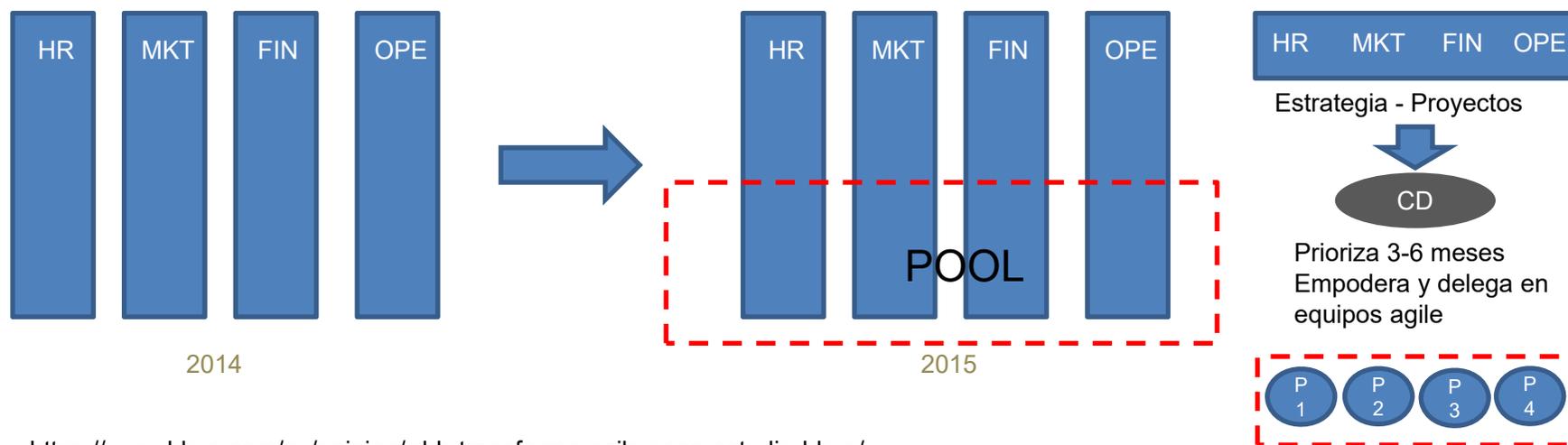
LISTEN
EXPERIMENT
EXECUTE

Stigmergy
Listen - Experiment - Execute



Cómo lo aplican algunas organizaciones

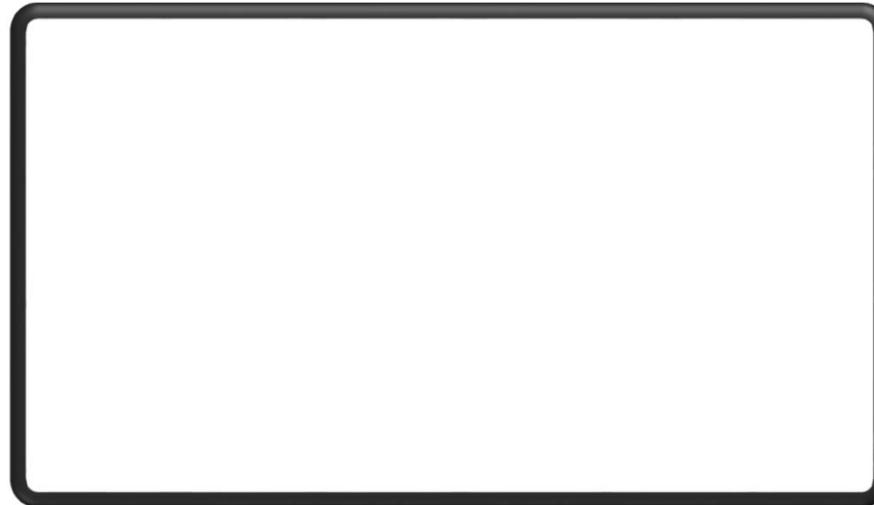
BBVA: Cómo está llevando a cabo su transformación organizativa – Estrategia “Caballo de Troya”



<https://www.bbva.com/es/opinion/rrhh-transforma-agile-caso-estudio-bbva/>

Cómo lo aplican algunas organizaciones

Caso ALSA: Programa de Intraemprendimiento



https://www.youtube.com/watch?time_continue=8&v=-a8T0haSjpm

Cómo lo aplican algunas organizaciones

Primero Identificando los retos



- 

Alineamiento de objetivos
- 

Entorno más colaborador y participativo
- 

Ser más eficientes en el lanzamiento de nuevas ideas
- 

Mayor orientación al cliente
- 

Tener menos reuniones, más productivas y eficientes
- 

Aprender más de éxitos y fracasos
- 

Tomar decisiones de una forma ágil



Fuente: Víctor Royo (IberCaja)

Cómo lo aplican algunas organizaciones

Segundo Buscando soluciones

	DESIGN THINKING	LEAN STARTUP	VIGILANCIA ENTORNO	SCRUM	RETROS	INCEPTION	REUNIÓN ÁGIL	DECISIÓN ÁGIL	KANBAN
ALINEACIÓN OBJETIVOS		✓				✓			✓
ENTORNO COLABORADOR	✓	✓			✓	✓			✓
EFICIENCIA LANZAMIENTO				✓					✓
ORIENTACIÓN A CLIENTE	✓			✓		✓			✓
APRENDER ÉXITOS Y FRACASOS		✓			✓				
DECISIONES ÁGILES		✓		✓			✓		
REUNIONES EFICIENTES		✓		✓			✓		✓



Fuente: Víctor Royo (IberCaja)

Claves del Éxito



Disciplina



Mentalidad
vs
Metodología



Es un tema de equipo
no del jefe



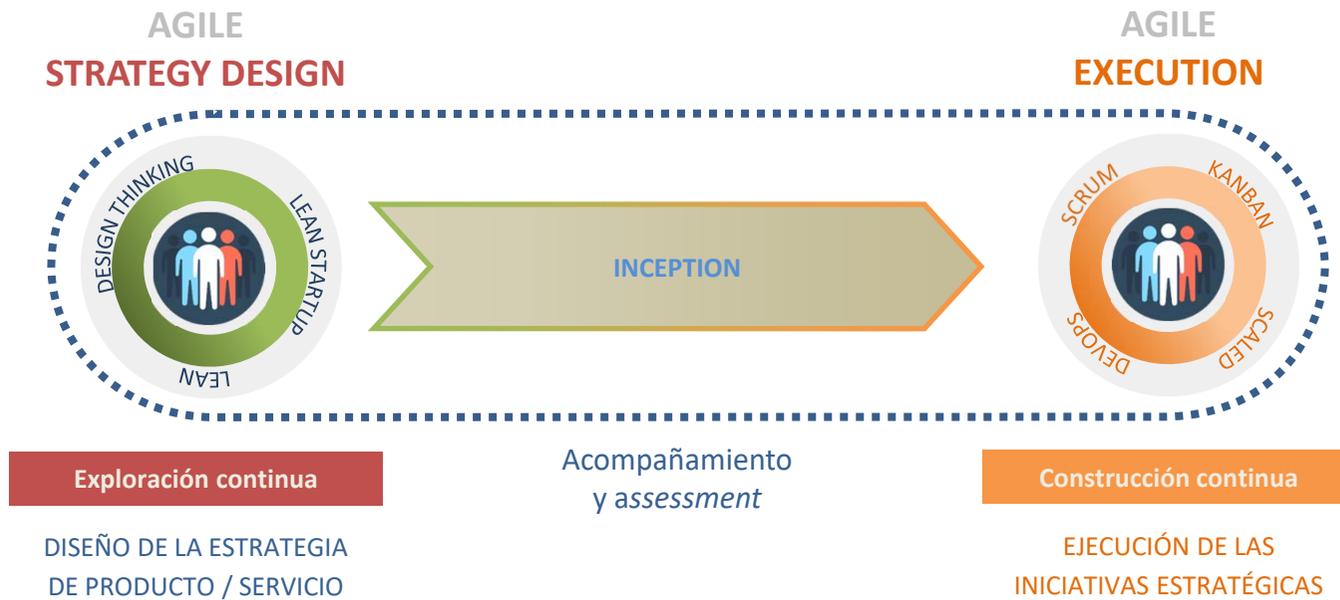
Es necesario el apoyo
de la dirección.



Paso a paso
Mejora continua

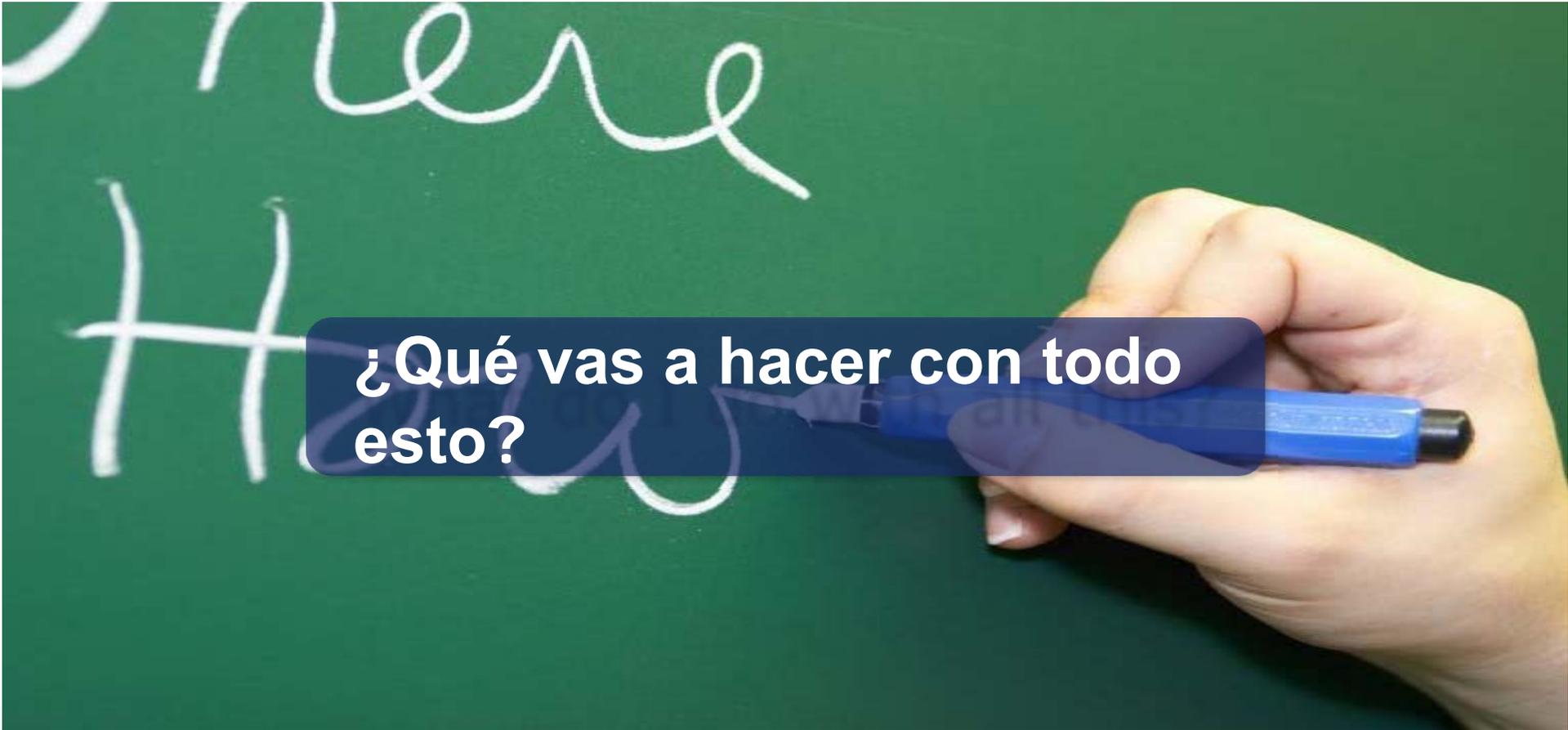


En definitiva...



Fuente: SIAG Consulting



A hand holding a blue marker is positioned on a green chalkboard. The chalkboard has some white, cursive handwriting, including the word 'Here' and a large 'H'. A dark blue semi-transparent box is overlaid on the center of the image, containing the text '¿Qué vas a hacer con todo esto?' in white. The bottom right corner of the image features a blue triangular graphic element.

¿Qué vas a hacer con todo esto?



Reflexiones para el Comité de Dirección

¿Cómo se va a ceder tiempo a las personas que trabajen en pool en proyectos?

¿Se necesita un responsable de innovación?

¿Qué rol tendría Innovación?

¿Cómo se va a trabajar la comunicación interna?

¿Cómo se deciden los proyectos a trabajar internamente y externamente?

¿Qué tipo de apoyo externo necesitamos?

¿Qué presupuesto asignamos?

¿Qué herramientas externas necesitamos?





We need to adapt



Fuente ING

“Big will not beat small anymore. It will be the fast beating the slow...”

-Rupert Murdoch-

innovators beat **ideas**
empathy beats **focus groups**
pretotypes beat **productypes**
building beats **talking**
simplicity beats **features**
now beats **later**
commitment beats **committees**
data beats **opinions**

Fuente: Basado en Savoia (2016)





¡Gracias!

- Juan Campos
- Co-fundador y director de
- jcampos@stigmergy.es
- Móvil: 699 431 549

