

No somos *consultores*,
somos *catalizadores*.

Prestamos nuestra
experiencia y
capacidades
al equipo ejecutivo y
de innovación de
su organización con
un fin decisivo:
impulsar la
reinención de su
modelo de negocio
para asegurar el
crecimiento
sostenible.

apprecia > innovación

*Soluciones de
Innovación Estratégica*

NUESTRO ENFOQUE

El fin último del estratega es crear un *monopolio temporal de valor* y volver irrelevante la competencia.

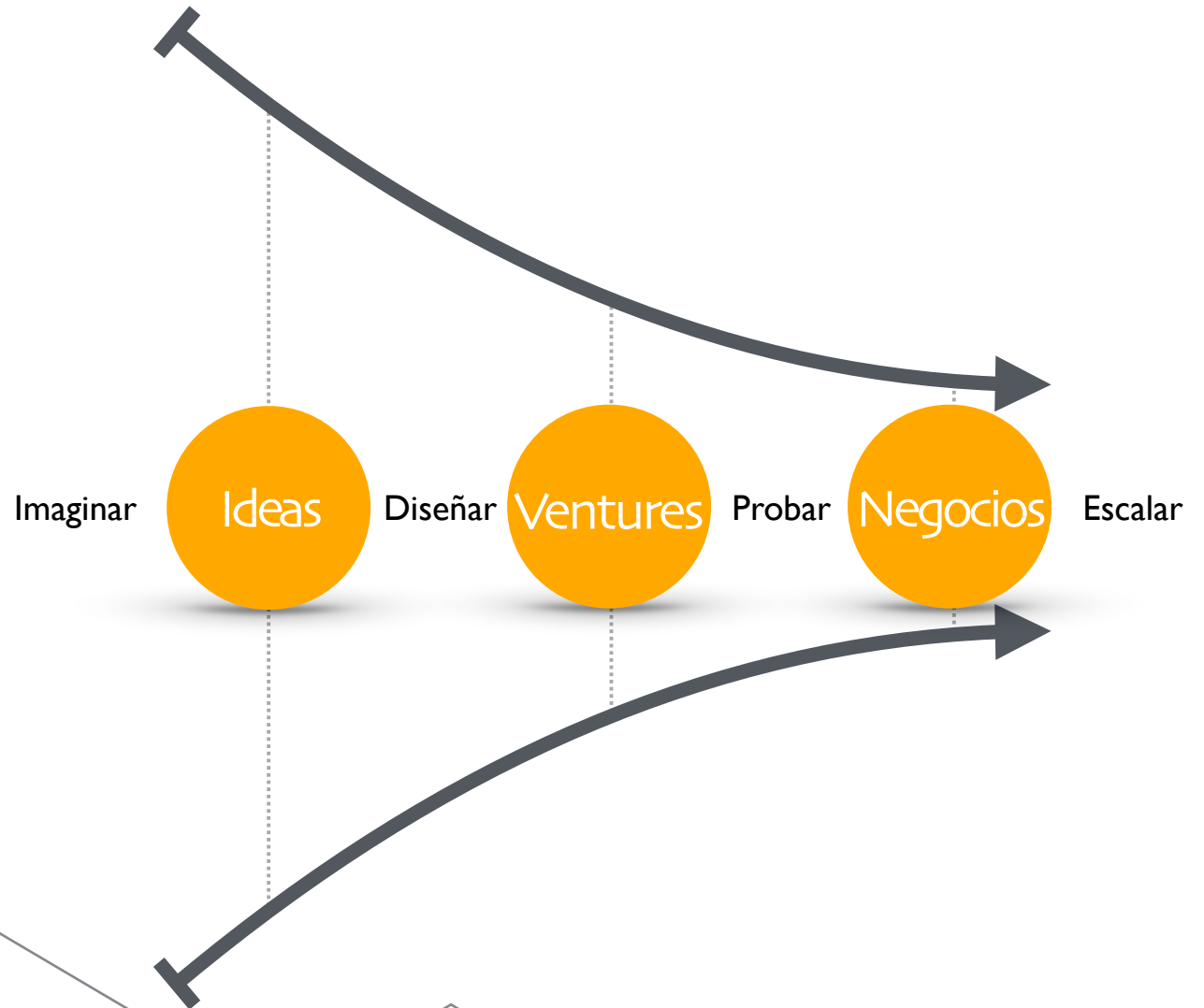
En Apprecia concebimos la estrategia como un curso de acción aproximado y su formulación como un proceso iterativo en el que la ejecución es dirigida por ese rumbo aproximado y luego éste es ajustado a partir del aprendizaje sobre la ejecución.

Las soluciones de Innovación Estratégica de Apprecia son una mezcla de intervenciones que habilitan de manera ejecutiva la **formulación del modelo de creación de valor de la compañía** por parte de sus actores clave, **con el grado de inclusión que permita una ejecución ágil.**

El liderazgo de la innovación requiere el abandono de la mentalidad de *mando y control*. La creatividad no puede dictarse. Por eso, en vez de intentar la gestión de la innovación, este tipo de liderazgo se dirige a catalizarla, a *crear el contexto para que la colaboración creativa florezca en todos los niveles de la organización y en su ecosistema*, y las ideas surjan y se conviertan en emprendimientos promisorios.

EL FIN ÚLTIMO

La mayoría de las ideas no se convierten en negocios prósperos. Para asegurar el progreso sostenible, la organización necesita construir un **flujo de negocios**: un portafolio de ideas "subversivas" + un portafolio de *ventures* + un portafolio de negocios. Ese es el fin último de la **innovación estratégica**.



BENEFICIOS

Ideas con impacto

Las soluciones de Innovación Estratégica (IE) de Apprecia implementan la renovación de la estrategia desde una perspectiva ejecutiva –no de analistas-, que crea nuevas posibilidades e incrementa los grados de libertad estratégica del cliente.

Creación o revitalización rápida del flujo de negocios

La aproximación pragmática al desafío de renovar la estrategia, se traduce además en la creación o revitalización del flujo de negocios que asegura el progreso sostenible como asignatura ineludible e inmediata del equipo ejecutivo.

Blindaje competitivo

Las soluciones de IE incorporan en la agenda del equipo ejecutivo de la empresa cliente la construcción de la capacidad de innovación que demanda el crecimiento orgánico y habilita el blindaje competitivo.

Capacidad para competir por el futuro

El poder competitivo de los modelos de negocios declina cuando son imitados con éxito o son sustituidos por otros modelos superiores. Y la velocidad de tal deterioro se está acelerando en todas partes.

La aproximación socrática que caracteriza a nuestras soluciones de IE permite movilizar a las partes interesadas de la organización a desafiar los modelos mentales que filtran la lectura de la realidad externa y suelen impedir el reconocimiento anticipado del cambio de condiciones –hecho que muchas veces implica el rezago con el que se inicia la transformación organizacional.

SUITE DE SOLUCIONES

- ▶ **DC. Directorios Consultivos**

Asesoramiento estratégico dirigido al fundador y/o el equipo en la cima.

- ▶ **SCE/SRE. Sesiones de Clarificación/Revisión de la Estrategia**

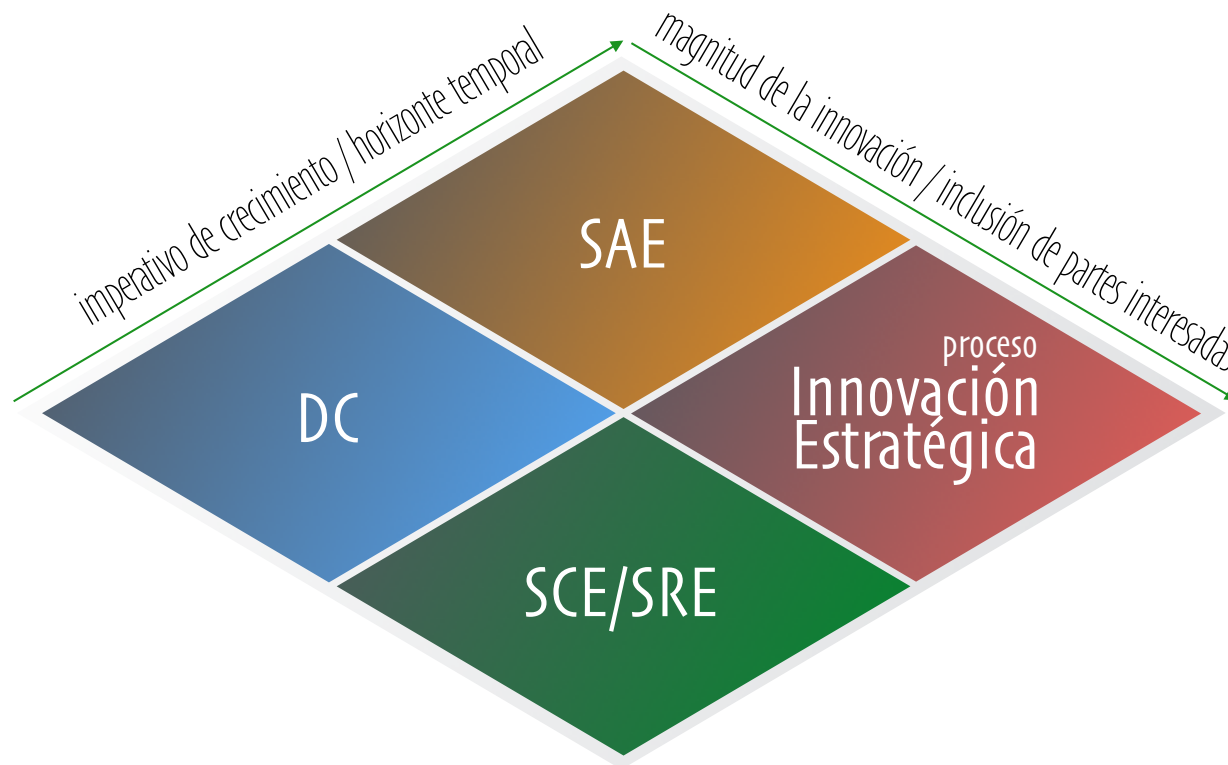
Cuando la estrategia está formulada y en ejecución, sesiones para clarificarla, revisarla, ajustarla y alinear el desarrollo organizacional y operacional a la estrategia.

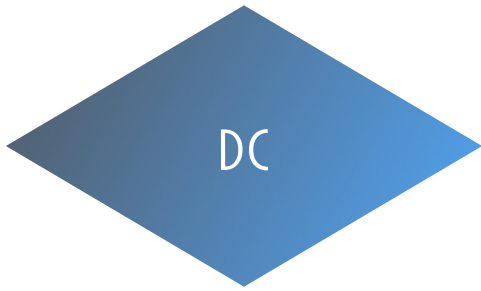
- ▶ **SAE. Sesiones de Arquitectura Estratégica**

Sesiones para regenerar el modelo de creación de valor cuando este muestra síntomas claros de obsolescencia.

- ▶ **Innovación Estratégica como Proceso**

Destrucción creativa del modelo de negocio. Ideación de nuevos motores de crecimiento.





DIRECTORIOS CONSULTIVOS

Asesoramiento estratégico, no planeamiento estratégico.

Mediante un diálogo exploratorio y ajeno a la ritualidad del tradicional planeamiento estratégico, el equipo de dirección de la empresa y un socio o asociado de Apprecia trabajan en conjunto para descubrir nuevos grupos de clientes, nuevos beneficios o nuevas formas de entregar esos beneficios, y los imperativos de transformación organizacional clave que son necesarios para aprovechar las nuevas oportunidades de crecimiento y de creación de valor para la organización y sus partes interesadas.

Este diálogo estratégico comienza con la pregunta típica **¿cuál es su negocio?**, pero va más allá y luego se centra en la respuesta a la interrogante **¿cuál debería ser para competir por el futuro?**

El diálogo se estructura como **una serie de conversaciones socráticas**, quincenales y de 2 horas de duración, que se extiende de 3 a 6 meses.

Con este enfoque ayudamos a demoler puntos de vista arraigados que impiden descubrir nuevas rutas al crecimiento.



El **resultado** suele ser innovaciones incrementales en el modelo de creación de valor actual y directrices de cambio en la organización humana o en la operación que se necesitan para implementar el nuevo modelo. No se entregan informes.



SESIONES DE CLARIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La alineación estratégica es un objetivo elusivo: incluso en las mejores empresas, 1 de cada 4 empleados no tiene clara la dirección de la compañía.

¿Puede decirnos cuál es su estrategia?

Las estrategias cobran vida sólo cuando atraen la energía de personas comprometidas para ponerlas en práctica. No se puede crear el compromiso que impulsa la ejecución si la dirección que proporciona la estrategia no está clara.

Las SCE/SRE son sesiones de 1 o 2 días de duración para clarificar y/o revisar la estrategia de la empresa. Las sesiones suponen que **la estrategia de la empresa está formulada y en ejecución**, e instalan un diálogo generativo para explicitarla y evaluarla, contrastarla con la realidad actual y con la emergencia de nuevas oportunidades, con el propósito de asegurar un entendimiento común y/o realinear las capacidades organizacionales necesarias para traducir la estrategia en resultados.

Se trata de un proceso creativo y colaborativo, que involucra a todos los ejecutores clave en conversaciones sinceras y que conducen a hallazgos, decisiones consensuadas y el compromiso de cada participante para desempeñar un papel específico en la ejecución del modelo de negocios.

Al aclarar la estrategia y evaluarla para adaptarla al cambio de condiciones, Apprecia ayuda a los líderes de la empresa a concentrarse en las prioridades correctas.



El **resultado**: la estrategia documentada en un **Hoshin Plan/Growth Playbook** (eventualmente con ajustes incrementales) que explicita el destino deseado de la compañía y cómo quiere llegar a él, y que guía la construcción de capacidades organizacionales (por ejemplo, la capacidad de liderazgo).

¿Está tratando de encontrar una forma de recuperar el ritmo de crecimiento de los ingresos de su compañía?

Generalmente dirigidas a explorar y diseñar nuevos negocios que permitan vencer la *commoditización* de la oferta, evitar o retirarse de guerras de precios, la disminución de la demanda, u otras manifestaciones del agotamiento del modelo de negocio, las SAE son sesiones de 1 o 2 días de duración, con el equipo ejecutivo de la organización y otras partes involucradas en la ejecución, para renovar la respuesta a las tres preguntas fundamentales que definen la estrategia:

- **¿A qué mercados serviremos? (Quién)**
- **¿Con qué oferta? (Qué)**
- **¿Con qué operación y mediante qué tipo de alianzas? (Cómo)**

Las SAE son un proceso creativo y colaborativo que exige actitud de diseño (no de decisión), dirigido a producir una desvinculación afirmativa del pasado y habilitar la renovación radical del modelo de negocio de la compañía.

Las SAE impulsan la ideación de nuevos negocios futuros a partir de la conexión de cuatro perspectivas: la del cliente, el punto de vista acerca de la industria y su configuración futura (Industry Foresight), la perspectiva de las capacidades medulares y la de la sabiduría convencional.



El **resultado**: las SAE resultan en **innovaciones de baja magnitud al modelos de negocio actual** que permiten revitalizar el crecimiento de los ingresos y guiar la **reforma de capacidades organizacionales** que requiera la implementación de tales innovaciones.



INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO

¿Cómo puede su empresa asegurar la prosperidad en el largo plazo?

Uno de los secretos para mantener una empresa próspera es reconocer cuándo necesita un “golpe de timón” radical. Porque la vitalidad futura no deriva del estado de la macroeconomía o la dotación de recursos de que dispone la compañía, sino que depende de su capacidad para producir innovaciones radicales. Vale decir, la clase de innovaciones que producen un salto de ingresos de magnitud +200, demandan del consumidor un cambio de hábitos significativo y que sólo surge cuando se concibe a la empresa con **actitud de diseño** y **dentro de un marco temporal superior a 5-10 años**.

Innovación Estratégica como Proceso es una serie de 5 intervenciones clave que se despliega en un período de 10-14 semanas y que embarca a los actores indicados en una tarea crucial: innovar para asegurar el flujo de negocios que impulsa el progreso sostenible.
(ver página siguiente)

El proceso permite:

- **Poner** a trabajar a la gente más creativa en la regeneración del modelo de negocio
- **Permear** las fronteras jerárquicas, funcionales, externas y geográficas de la organización para habilitar la recombinação de las habilidades y los recursos.
- **Incorporar** a las partes más diferentes en la ideación de nuevos modos de creación de riqueza.
- **Crear** la energía emocional que se necesita para impulsar la ejecución.

No existen economías o industrias en crecimiento.
Sólo hay empresas organizadas y operadas para crear y capitalizar las oportunidades de crecimiento.

INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO

Se trata de un proceso de destrucción creativa de una parte o todo el modelo de negocio compuesto por esencialmente 5 intervenciones, que se despliega en un período de 10-15 semanas, y que puede embarcar a toda la organización y su ecosistema en una tarea crucial: innovar para asegurar el flujo de negocios que impulsa el progreso sostenible.



El resultado:

- Un **portafolio de nuevos productos, nuevos procesos o emprendimientos promisorios (ventures)** que impulsarán a la empresa a lograr el objetivo de crecimiento.
- Y el capital de giro emocional que se requiere para lanzar o escalar la innovación.

LAS SOLUCIONES VIS-À-VIS

Soluciones	Directorios Consultivos (DC)	Sesión de Clarificación de la Estrategia (SCE/SRE)	Sesión de Arquitectura Estratégica (SAE)	Innovación Estratégica como Proceso
Grado de crecimiento buscado	"Jugar mejor". Mejora incremental de utilidades.	"Jugar mejor". Mantener el crecimiento proyectado.	"Jugar diferente". Recuperar el ritmo de crecimiento de los ingresos.	"Jugar diferente". Un salto significativo y sostenible de los ingresos y el margen operativo.
Grado de inclusión de partes interesadas	Baja. CEO o Gerente General.	Baja. Equipo Ejecutivo o Alta Gerencia.	Media. Equipo Ejecutivo o Alta Gerencia y Mandos Medios.	Alta. Puede alcanzar a todas las partes interesadas (<i>crowdsourcing</i>).
Horizonte temporal (mirada a...)	1 año	2-5 años	2 - 5 años.	Más de 5-10 años o próxima generación de accionistas.
Magnitud de la innovación	Ajustes/sintonía fina. Derivada del seguimiento de la ejecución.	Ajustes/sintonía fina. Derivada del seguimiento del desempeño de la estrategia	Innovación incremental	Innovación radical
Frecuencia	n/a	1 o 2 veces por año	cada 2 o 5 años	A demanda o continuo
Impacto/Resultado	Ideas de mejora (con mayor o menor impacto en las utilidades)	Ajustes en el Hoshin Plan o Growth Playbook	Nuevo Hoshin Plan-Página 1	Un portafolio de emprendimientos promisorios.

CÓMO LO HACEMOS

Nos asociamos con sus *activistas* para reinventar su modelo de negocio y descubrir nuevos senderos al crecimiento.

Lo sabemos porque estuvimos ahí. La consultoría tradicional consiste en reunir un grupo de jóvenes MBA y ponerlos a trabajar —con el entusiasmo de los novatos— a resolver sus problemas. Nuestro modelo de negocio es diferente: en Apprecia unimos nuestras capacidades a las de su empresa para que usted y su gente las usen como catalizador y palanca para descubrir, diseñar e implementar soluciones propias a sus desafíos.

En cada asignación, un grupo de ex ejecutivos experimentados -equipados con métodos y herramientas efectivas, simples y probadas- nos asociamos con sus *activistas* con el fin de liberar el potencial que ya existe en la organización para reinventar su modelo de negocio y descubrir nuevos senderos al crecimiento.

Hemos aprendido que una estrategia es tan buena como su implementación. Por eso nuestras soluciones no están diseñadas para entregar informes -aunque los hacemos; las hemos creado con la intención de expandir la capacidad de su empresa para competir por el futuro y, en el proceso, incluir a tanta gente de la organización como sea posible para generar la energía emocional que demanda la construcción de capacidades organizacionales que traduce la estrategia en desempeño.

En nuestras intervenciones no decimos lo que usted quiere oír, ni prescribimos soluciones, lo ayudamos a enfrentar rigurosamente los hechos, desarrollar un punto de vista sobre la realidad presente y futura, y diseñar una respuesta dinámica basada en la preservación de la capacidades medulares de la firma ("el mejor nosotros")

CÓMO LO HACEMOS

Usamos Indagación Apreciativa para darle voz a todas las partes interesadas en la formulación de la estrategia.

Democratizar la formulación de la estrategia puede sonar osado. Sin embargo, puede hacerse con eficacia si se aplica Indagación Apreciativa (IA).

Los beneficios superan visiblemente a los costos, justifican los riesgos reales implicados y permiten vencer el temor a la pérdida de control.

La innovación estratégica y el descubrimiento de nuevas posibilidades de progreso muchas veces sufre de la falta de diversidad de conocimientos y puntos de vista.

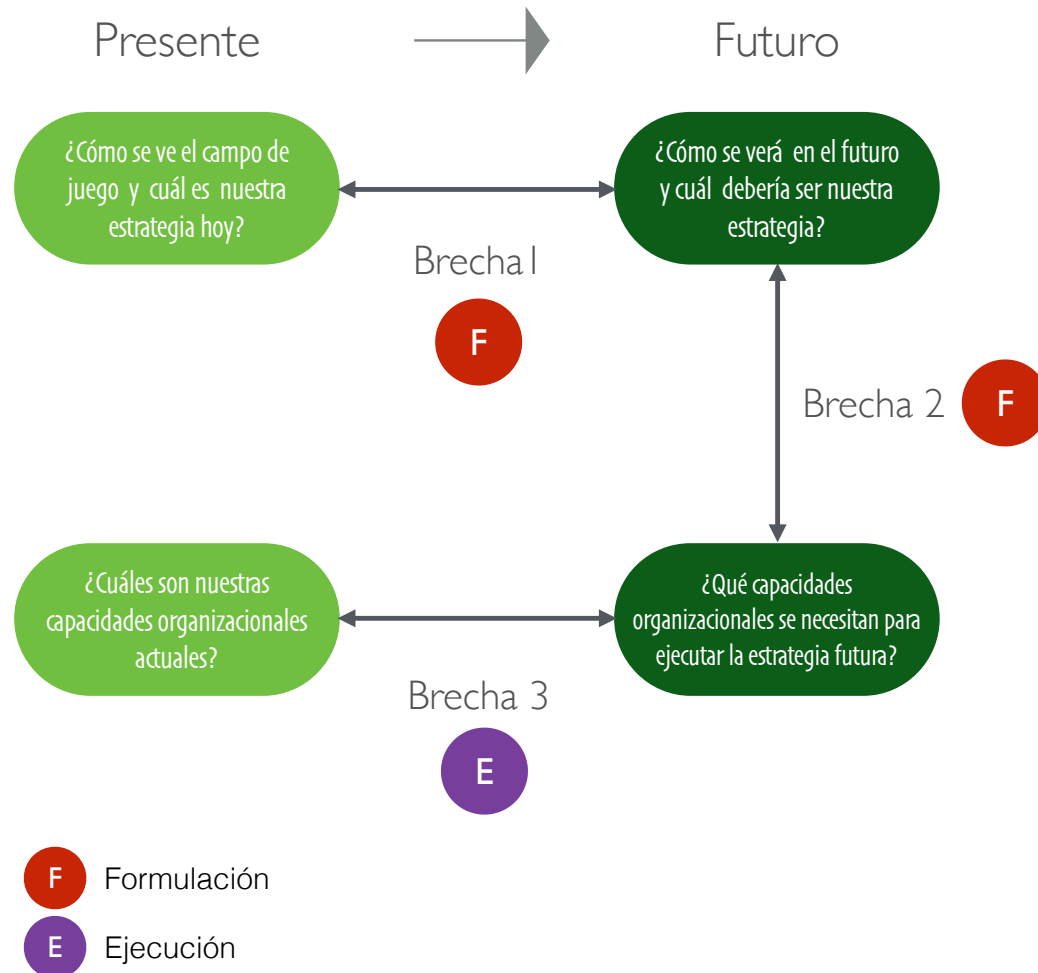
Los líderes que formulan la estrategia suelen estar demasiado lejos de las consecuencias de sus decisiones y limitan la innovación radical al intervenir en el proceso sesgados por sus modelos mentales.

En consecuencia, las estrategias formuladas en la cima, suelen mostrar defectos evidentes, y las personas que deben implementarlas suelen resistirse a aceptarlas.

Al aplicar IA a la formulación de la estrategia todas las partes se convierten en autores de la novedad y dueños de la acción de **destrucción creativa** que separa el presente del futuro.



CÓMO LO HACEMOS



La mayoría de las estrategias de las empresas producen sólo el 60% del valor financiero prometido. ¿Por qué? Los líderes no ven la formulación de la estrategia y la ejecución tan ligadas como inextricable y realmente están y —a la vez— tampoco la frontera en la que termina la primera y comienza la segunda.

Nuestras soluciones de IE cierran las dos brechas que permiten conectar de manera consistente la formulación y la ejecución (Brechas 1 y 2) y preparar a la organización para la tarea medular de la ejecución: construir las capacidades organizacionales que traducen la dirección estratégica elegida en desempeño económico, social y ambiental (Brecha 3).

Competitividad no es sólo estrategia, es Estrategia x Organización.



apprecia > innovación

*Soluciones de
Innovación Estratégica*

*Por información adicional, converse con
nosotros:*

En Bogotá:
Tania Higuera
T: +57 315 410 7928
tania.higuera@apprecia.co

En México, Centroamérica y Región
Andina:
BLAKCS - Eugenio Millot
T: + 506 8707 4779
eugenio@blakcs.com

En Montevideo:
Gustavo Rodríguez Baltar
T: +598 96 686 316
gustavo.rodriguezbaltar@oxfordleadership.com