

COURSE: Critical Thinking and Innovation

Lecture 12: Importance of innovation methodologies in management
Lecturer: Ana Gómez Burns

OBJETIVO:

Explicar la metodología Design Thinking con claridad a través de ejercicios prácticos en equipo para aproximarse al uso de la metodología con secuencia lógica.

Impacto en el Desempeño Organizacional: Casos de Estudio y Experiencias Exitosas

1) Transformación Digital en la Banca: BBVA

Contexto

El sector bancario, tradicionalmente conservador, se ha visto desafiado por la irrupción de las fintech, empresas tecnológicas que ofrecen servicios financieros de manera más ágil y personalizada. El BBVA, consciente de este nuevo panorama competitivo, emprendió un ambicioso proceso de transformación digital con el objetivo de mejorar la experiencia de sus clientes y mantener su liderazgo en el mercado.

Desafío y Solución

El principal desafío del BBVA era modernizar sus procesos y productos para adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores digitales, sin perder de vista la seguridad y la confianza que caracterizan al sector bancario. Para ello, el banco optó por una combinación de dos metodologías de innovación: Design Thinking y Agile.

- Design Thinking: Esta metodología centrada en el usuario permitió al BBVA comprender las necesidades y expectativas de sus clientes de manera profunda, generando ideas innovadoras y prototipos que fueron validados rápidamente.
- Agile: La agilidad, por su parte, facilitó la implementación de estas ideas de manera iterativa y flexible, permitiendo al banco adaptarse a los cambios del mercado y a los nuevos insights obtenidos.

Implementación

La transformación digital del BBVA se llevó a cabo en varias etapas:

a) Fase Inicial:

- Equipos multidisciplinarios: Se conformaron equipos de trabajo integrados por perfiles diversos (diseñadores, desarrolladores, analistas de datos, etc.) para fomentar la creatividad y la resolución de problemas desde múltiples perspectivas.
- Design Thinking Studios: Se crearon espacios físicos dedicados a la generación de ideas y prototipado, donde los equipos podían trabajar de forma colaborativa y experimentar con nuevas soluciones.
- Formación en metodologías ágiles: Se invirtió en la capacitación de los empleados en metodologías ágiles como Scrum y Kanban, para agilizar los procesos de desarrollo y fomentar una cultura de colaboración y mejora continua.

b) Proceso de Transformación:

- Desarrollo de aplicación móvil: Se desarrolló una nueva aplicación móvil centrada en el usuario, con una interfaz intuitiva y funcionalidades personalizadas.
- Metodologías ágiles en desarrollo de productos: Se aplicaron metodologías ágiles en todo el ciclo de vida de desarrollo de productos, desde la concepción hasta el lanzamiento, lo que permitió reducir el tiempo de salida al mercado y mejorar la calidad de los productos.
- Ecosistema de innovación abierta: Se estableció un ecosistema de innovación abierta, colaborando con startups y emprendedores para identificar nuevas tecnologías y soluciones disruptivas.

Resultados

Los resultados obtenidos por el BBVA gracias a esta transformación digital fueron muy positivos:

- Incremento del 40% en usuarios digitales activos: La nueva aplicación móvil y la mejora de la experiencia digital atrajeron a un mayor número de clientes.
- Reducción del 30% en tiempo de lanzamiento de productos: La agilidad en los procesos de desarrollo permitió lanzar nuevos productos y servicios al mercado de manera más rápida.

- Mejora significativa en satisfacción del cliente: El Net Promoter Score (NPS) aumentó en 25 puntos, lo que refleja una mayor satisfacción de los clientes con los productos y servicios del banco.

Lecciones Aprendidas

La transformación digital del BBVA dejó valiosas lecciones para otras organizaciones:

- Importancia de la cultura organizacional: Una cultura organizacional que fomente la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo es fundamental para el éxito de cualquier transformación digital.
- Necesidad de liderazgo comprometido: El liderazgo juega un papel clave en impulsar y sostener la transformación digital, proporcionando los recursos necesarios y creando un entorno propicio para el cambio.
- Valor de la formación continua: La formación continua de los empleados es esencial para adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para trabajar en un entorno digital en constante evolución.

2) Innovación en Manufactura – Grupo Bimbo

Contexto

Grupo Bimbo, una de las empresas líderes en la industria de alimentos y bebidas, ha enfrentado el desafío de optimizar sus procesos de producción y distribución, al tiempo que busca reducir su impacto ambiental y desarrollar nuevos productos que satisfagan las demandas de un consumidor cada vez más consciente.

Desafío y Solución

Para abordar estos desafíos, Bimbo ha implementado una combinación de metodologías ágiles y enfoques abiertos a la innovación:

- Lean Startup: Esta metodología ha permitido a Bimbo desarrollar nuevos productos y servicios de manera rápida y eficiente, minimizando el riesgo de fracaso y maximizando el retorno de la inversión.

- Innovación Abierta: A través de la colaboración con startups y emprendedores, Bimbo ha accedido a nuevas tecnologías y soluciones innovadoras, acelerando su proceso de transformación.

Implementación

Las principales iniciativas de innovación de Bimbo se han centrado en:

a) Programa Bimbo Ventures:

- Fondo de innovación: La creación de un fondo de inversión ha permitido a Bimbo financiar startups con alto potencial y adquirir tecnologías disruptivas.
- Colaboración con startups: A través de programas de aceleración y incubación, Bimbo ha establecido alianzas estratégicas con startups para desarrollar soluciones conjuntas.
- Desarrollo de nuevos productos: La colaboración con startups ha impulsado el desarrollo de nuevos productos que responden a las tendencias del mercado y a las necesidades de los consumidores.

b) Iniciativas de Sustentabilidad:

- Energías renovables: Bimbo ha invertido en la implementación de energías renovables en sus plantas de producción, reduciendo su dependencia de los combustibles fósiles y disminuyendo su huella de carbono.
- Optimización de rutas de distribución: Mediante el uso de herramientas de análisis de datos y tecnologías de geolocalización, Bimbo ha optimizado sus rutas de distribución, reduciendo costos y emisiones.
- Empaques biodegradables: La empresa ha desarrollado empaques biodegradables y reciclables, contribuyendo a la protección del medio ambiente.

Resultados

Los resultados obtenidos por Bimbo gracias a estas iniciativas han sido destacados:

- Reducción de costos: Bimbo ha logrado reducir sus costos operativos en un 15% gracias a la optimización de procesos y la implementación de tecnologías más eficientes.

- Disminución de la huella de carbono: Las iniciativas de sustentabilidad han permitido a Bimbo reducir su huella de carbono en un 25%.
- Lanzamiento de nuevos productos: Bimbo ha lanzado al mercado 10 nuevos productos innovadores, ampliando su portafolio y respondiendo a las demandas de los consumidores.

Factores de Éxito

Los principales factores que han contribuido al éxito de las iniciativas de innovación de Bimbo son:

- Compromiso con la innovación abierta: La colaboración con startups y emprendedores ha sido fundamental para impulsar la innovación y acceder a nuevas tecnologías.
- Inversión en tecnología: Bimbo ha realizado importantes inversiones en tecnología para optimizar sus procesos y desarrollar nuevos productos.
- Enfoque en sustentabilidad: El compromiso de Bimbo con la sustentabilidad ha impulsado el desarrollo de soluciones innovadoras que reducen el impacto ambiental de sus operaciones.

3) Innovación en Retail: Mercado Libre

Contexto

Mercado Libre, el gigante del comercio electrónico en Latinoamérica, ha enfrentado el desafío de escalar sus operaciones de manera exponencial, manteniendo al mismo tiempo una experiencia de usuario excepcional en un mercado cada vez más competitivo.

Desafío y Solución

Para superar estos desafíos, Mercado Libre ha adoptado una combinación de metodologías ágiles y enfoques centrados en el diseño:

- Agile: Esta metodología ha permitido a Mercado Libre desarrollar nuevas funcionalidades y productos de manera rápida e iterativa, adaptándose rápidamente a las necesidades cambiantes de los usuarios y del mercado.

- Design Thinking: Al centrarse en las necesidades y deseos de los usuarios, Mercado Libre ha logrado crear una experiencia de compra más intuitiva y personalizada.

Implementación

La transformación de Mercado Libre se ha llevado a cabo a través de diversas iniciativas:

- Transformación Organizacional: Adopción de estructura por squads: La organización en equipos autogestionados (squads) ha permitido a Mercado Libre fomentar la autonomía, la toma de decisiones y la rapidez en la ejecución.
- Implementación de OKRs: Los Objetivos y Resultados Clave (OKRs) han alineado a toda la organización hacia objetivos comunes y medibles.
- Cultura de experimentación continua: Se ha fomentado una cultura de prueba y error, donde se valoran los experimentos y se aprende de los fracasos.

Innovaciones Clave:

- Desarrollo de Mercado Pago: La creación de una plataforma de pagos propia ha permitido a Mercado Libre ofrecer una experiencia de compra más integrada y segura, además de generar nuevas fuentes de ingresos.
- Implementación de logística integrada: La inversión en infraestructura logística y la optimización de las rutas de entrega han permitido a Mercado Libre ofrecer tiempos de entrega más rápidos y mejorar la experiencia del cliente.
- Creación de programa de fidelización: Un programa de fidelización sólido ha ayudado a retener a los clientes y fomentar la lealtad a la marca.

Impacto

Los resultados obtenidos por Mercado Libre han sido impresionantes:

- Crecimiento acelerado: La empresa ha mantenido un crecimiento anual superior al 50%, consolidando su posición como líder en el mercado latinoamericano.

- Mejora en la experiencia del usuario: Los tiempos de entrega se han reducido en un 70%, y la retención de usuarios ha aumentado en un 35%.

Aprendizajes Clave

La transformación de Mercado Libre nos deja valiosas lecciones:

- Importancia de la escalabilidad: La capacidad de escalar rápidamente las operaciones son fundamental para competir en un mercado en constante crecimiento.
- Valor de la integración vertical: Al controlar diferentes etapas de la cadena de valor, Mercado Libre ha logrado una mayor eficiencia y control sobre la experiencia del cliente.
- Enfoque en la experiencia de usuario: La satisfacción del cliente debe ser el centro de todas las decisiones y acciones de la empresa.

Patrones de Éxito Comunes

Patrón de Éxito	BBVA	Grupo Bimbo	Mercado Libre	Observaciones
Liderazgo comprometido	Fuerte compromiso de la alta dirección	Fuerte compromiso con la sustentabilidad	Liderazgo visionario y arriesgado	El liderazgo juega un papel fundamental en impulsar y sostener la innovación.
Cultura de innovación	Fomento de la colaboración y experimentación	Cultura de mejora continua y adaptación	Cultura de experimentación y aprendizaje continuo	Una cultura de innovación es esencial para fomentar la generación de ideas y la adopción de nuevas tecnologías.
Inversión sostenida	Inversión en tecnología y formación	Inversión en investigación y desarrollo	Inversión en infraestructura tecnológica y logística	La inversión sostenida en innovación es clave para obtener resultados a largo plazo.
Equipos multidisciplinarios	Equipos diversos para abordar desafíos complejos	Equipos colaborativos para desarrollar soluciones innovadoras	Equipos ágiles y autogestionados	La diversidad de perspectivas enriquece el proceso de innovación.
Adaptación al contexto	Adaptación a las necesidades del cliente y a las tendencias del mercado	Adaptación a las regulaciones ambientales y a las demandas de los consumidores	Adaptación a un mercado en constante evolución	La capacidad de adaptarse al contexto es crucial para el éxito de cualquier iniciativa de innovación.
Combinación de metodologías	Design Thinking y Agile	Lean Startup y Innovación Abierta	Agile y Design Thinking	La combinación de diferentes metodologías permite abordar los desafíos de manera más completa y efectiva.
Enfoque iterativo	Desarrollo de productos de manera incremental	Desarrollo de productos y servicios de manera rápida y eficiente	Desarrollo de funcionalidades de manera iterativa	El enfoque iterativo permite aprender de los errores y mejorar continuamente.
Medición de resultados	Medición del NPS y del tiempo de lanzamiento de productos	Medición del ROI de la innovación y de la reducción de la huella de carbono	Medición del crecimiento y de la satisfacción del cliente	La medición de resultados es esencial para evaluar el impacto de las iniciativas de innovación.

Lecciones Clave

- La importancia del liderazgo: Un liderazgo comprometido y visionario es fundamental para impulsar y sostener la innovación.
- La cultura como motor de cambio: Una cultura de innovación fomenta la generación de ideas y la adopción de nuevas tecnologías.
- La inversión sostenida: La inversión continua en innovación es clave para obtener resultados a largo plazo.
- La colaboración y la diversidad: La colaboración entre diferentes equipos y la diversidad de perspectivas enriquecen el proceso de innovación.
- La adaptación al contexto: La capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado y a los cambios del entorno es esencial para el éxito.
- La combinación de metodologías: La combinación de diferentes metodologías permite abordar los desafíos de manera más completa y efectiva.
- La medición de resultados: La medición de resultados permite evaluar el impacto de las iniciativas de innovación y tomar decisiones basadas en datos.

REFERENCIAS

- Frederiksen, D. L., & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 169–189. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0411-x>
- Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, (812–095).
- Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 945–960. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.