



Ernst & Young
Entrepreneur Of The Year®

2011 México

Ligar la innovación a las ganancias

Cinco puntos clave de los empresarios
más destacados del mundo

 **ERNST & YOUNG**

Calidad en Todo lo que Hacemos

Para comprender los secretos relacionados con la innovación, nada mejor que plantear las preguntas apropiadas a los mejores empresarios del mundo.

Los empresarios que compartieron sus puntos de vista en este reporte son los ganadores y finalistas de nuestro programa Entrepreneur Of The Year®. Ellos son quienes mejor comprenden la necesidad de crear un vínculo entre la innovación y las utilidades, ya que saben que la innovación es la fuerza principal para impulsar a una compañía a ser líder del mercado y mantenerla un paso adelante de la competencia. Por su experiencia conocen que la pasión por la innovación debe protegerse y nutrirse constantemente, y saben lo difícil que es conseguirlo pues a medida que un negocio crece es muy fácil apagar la chispa de la creatividad con una sofocante capa de procesos y burocracia. No permita que esto le suceda a su negocio. Aprenda las lecciones que los mejores empresarios del mundo compartieron en este reporte.

En este estudio hay cinco preguntas clave que se formularon a nuestros emprendedores. Estamos convencidos de que las compañías que acierten a dichas preguntas podrán acelerar su paso para consolidarse como líderes del mercado.

¿Cómo hacer de la innovación una prioridad enfocada, estratégica y fundada?

¿Qué tan bien combina procesos con espontaneidad?

¿Cómo hace para innovar a pesar de los detalles de los productos o servicios, y del panorama?

¿Cómo permite que las ideas florezcan, explotando aquellas con potencial?

¿Qué tan bien se puede innovar en la forma en que opera el negocio y no solo en lo que éste hace?

Innovación y estrategia

Algunas de las mejores y más rentables ideas de negocios han salido de un clásico momento eureka. Pero así no es cómo funciona la innovación sostenible.

Las ideas completamente formadas a veces se presentan como si aparecieran de repente, pero las empresas que se esperan a que la creatividad simplemente aparezca, no crecen ni prosperan.

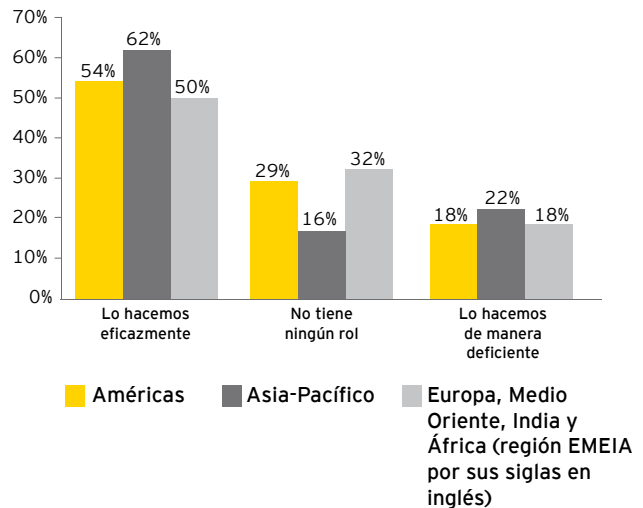
Las compañías emprendedoras entienden la importancia de la innovación en su viaje hacia el crecimiento. Sin embargo, no todas se plantean los objetivos a nivel de la junta directiva que se necesitan para impulsar la innovación.

Nuestra encuesta encontró que:

- ▶ El 82% de los empresarios coincidió en que la innovación es un factor **crítico** para el crecimiento de su negocio. El mismo porcentaje dijo que era la única **ventaja** que tenían sobre sus rivales.
- ▶ Sin embargo, la mitad de los empresarios dijo que el planteamiento de prioridades formales para la innovación no jugaba **ningún papel en su proceso** de planeación estratégica, o que lo hacía de manera deficiente.

“La innovación es un proceso a largo plazo que no puede encenderse o apagarse a medida que varíen los resultados financieros; ésta requiere de un apoyo a largo plazo y duradero”.

¿Qué rol tiene el planteamiento de prioridades formales para la innovación en el proceso de planeación estratégica de su organización?



Una cultura de innovación

A medida que los negocios emprendedores crecen, necesitan proteger aquellas actividades creativas y de libre pensamiento que las catapultaron en su trayecto hacia el liderazgo de mercado. Necesitan fomentar una cultura de creatividad.

Sin un énfasis de alto nivel para innovar, las formas de pensar y actuar se arraigan; las nuevas ideas pueden parecer de entrada no prácticas, insensatas o amenazantes. Y poco después, la innovación –si es que ocurre– solo existe en la periferia, enfocada en mejoras pequeñas e incrementales a los productos y servicios ya existentes.

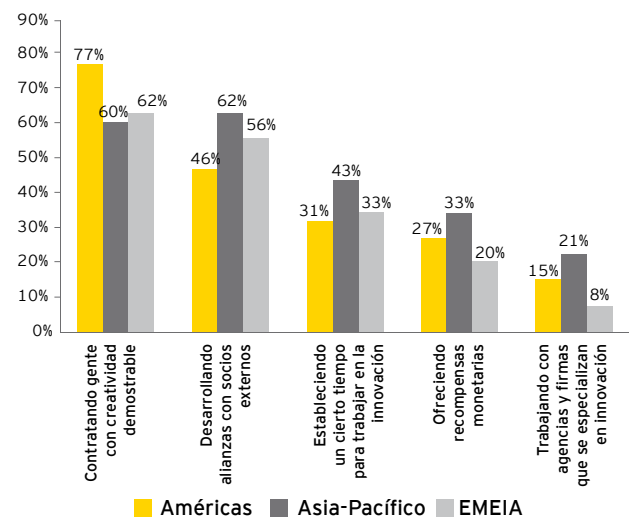
Nuestra encuesta encontró que:

- ▶ Combinar la innovación con la escala es un reto crítico. La mitad (49%) de los empresarios declaró que la innovación se había dificultado a medida que su organización crecía en magnitud y complejidad.
- ▶ Los empresarios de las Américas mostraron más tendencia a resolver este problema con la contratación de gente creativa (77%). A aquellos de las regiones de Asia-Pacífico y EMEA les gustaba este enfoque, pero tendían más a desarrollar alianzas con socios externos que sus contrapartes americanas.
- ▶ La mayoría de los empresarios no ofrecieron recompensas monetarias a su staff para fomentar la innovación ni dieron un tiempo específico para trabajar en las “ideas”. Sin embargo, aquellos de Asia-Pacífico tenían más inclinación a usar estos métodos.
- ▶ La mayoría de los empresarios en las Américas (62%) nos dijo que la innovación está ocurriendo a lo largo de su organización, indicando hasta cierto punto que la innovación es vista como responsabilidad de todos. En comparación, la respuesta más común en Asia-Pacífico (44%) fue que la innovación era responsabilidad de un equipo centralizado de líderes o del dueño de la empresa.

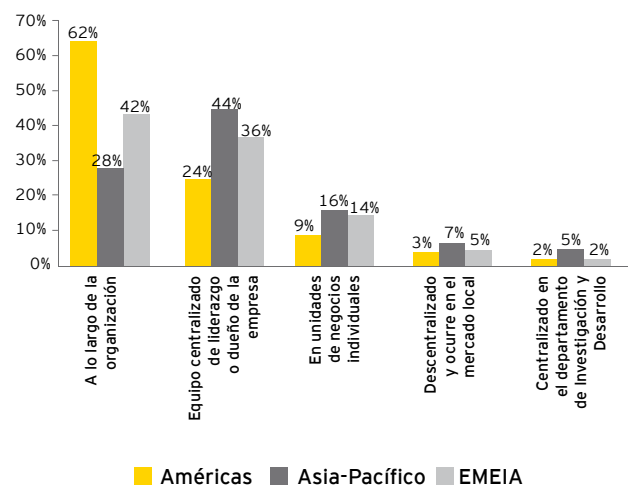
■ “La innovación no es un departamento, es una mentalidad”.

“Asumimos que el 50% de los ingresos en un lapso de cinco años deberá provenir de fuentes que aún no existen. Es por eso que innovamos”.

¿De qué forma fomenta la innovación?



¿En qué parte de su compañía ocurre con más frecuencia la innovación?



Centralizado en el departamento de Investigación y Desarrollo

La innovación es el combustible que hace caminar a una compañía de rápido crecimiento por el camino hacia el liderazgo de mercado. Pero a medida que un negocio crece, su habilidad para innovar tiene que hacerse organizada y escalable.

Esto puede dificultarse si la fuerza creativa de una organización reside en el empresario fundador o en un pequeño grupo de liderazgo. El reto es lograr un balance entre procesos y espontaneidad.

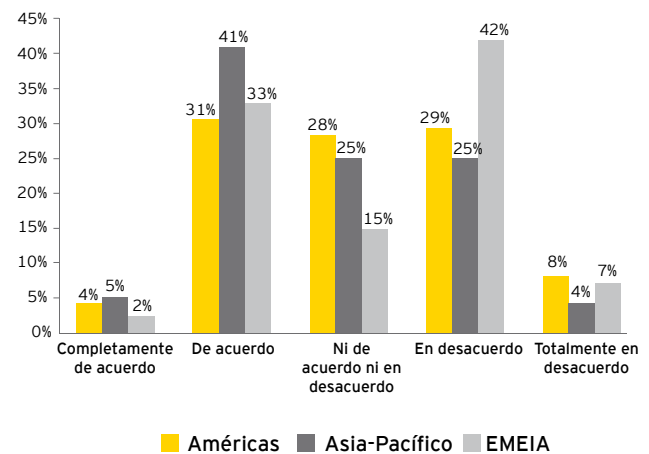
Nuestra encuesta encontró que:

- ▶ Poco más de un tercio (39%) de los empresarios de cada región (Américas – 35%, Asia-Pacífico – 46%, EMEA – 35%) creía que estaba innovando bien en ciertas áreas de su negocio, pero que pocas veces se extendía al resto de la organización.
- ▶ Para muchos empresarios de Asia-Pacífico la solución fue buscar un enfoque más estructurado para la innovación. En comparación con sus contrapartes en otras regiones, indicaron que ejecutaron bien unas pocas ideas, pero querían crear un pipeline robusto de ideas nuevas (71%).
- ▶ Los empresarios de EMEA pueden estar adelantados en cuanto a este punto, 41% dijo que su enfoque hacia la innovación era un proceso estructurado y manejado, en comparación con 35% para Asia-Pacífico y solo 22% para las Américas. Los de Américas no se atan a un proceso estructurado, prefieren libertad creativa (77%).

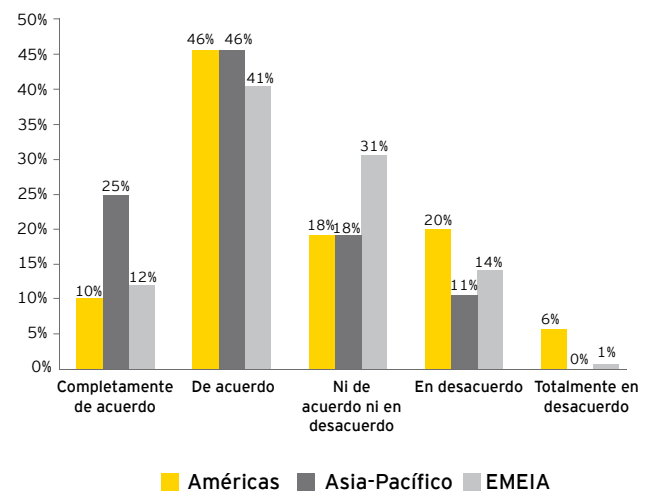
■ “Es difícil escoger una sola innovación que sobresalga. Cada día suceden cosas nuevas que se alimentan de ideas de todo el equipo”.

“Para una organización creciente es crítico tener un proceso estructurado. La innovación necesita escalar por la compañía”.

Tenemos áreas de innovación exitosa, pero no es común que se extienda por toda la organización.



Ejecutamos unas pocas ideas bien, pero necesitamos un pipeline de grandes ideas más robusto.



Innovación lucrativa

Un negocio que no logra convertir sus nuevas ideas en productos y servicios que contribuyan a los resultados, encontrará que su viaje hacia el liderazgo de mercado se entorpece o detiene.

La innovación “solo porque sí” es muchas veces algo esencial, pero la velocidad a la que avanza una compañía en crecimiento dependerá de su habilidad para conectar la creatividad con las ganancias. Un negocio de rápido crecimiento necesita lograr un balance adecuado entre el pensamiento creativo y el logro de las ganancias. Muchos de los empresarios en la encuesta no estaban seguros si tenían este balance.

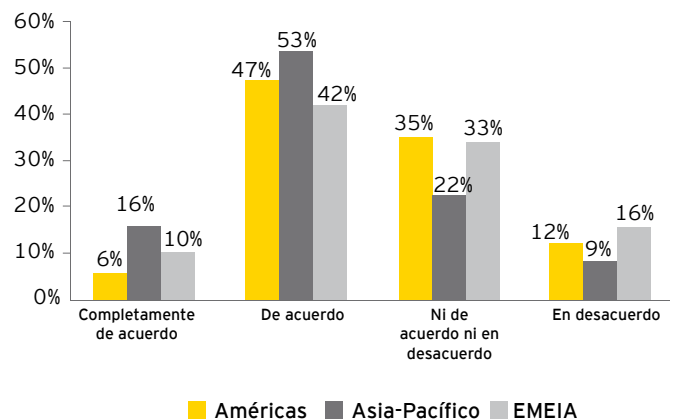
Nuestra encuesta determinó que:

- ▶ Conectar la creatividad con las ganancias requiere esfuerzo. Mientras la mayoría de cada región opinaba que su balance era adecuado, muchos lo dijeron sin entusiasmo, y otros más no estaban seguros.
- ▶ Aquellos en la región de Asia-Pacífico usualmente sentían que tenían el balance adecuado. Esto es congruente con el hecho de que estaban dirigiendo más esfuerzos para construir un *pipeline* estructurado de ideas (ver página 5).

■ “No caiga en la rutina de estar siempre satisfecho con los procesos o procedimientos actuales. Solo porque algo tenía sentido hace unos años no quiere decir que hoy también sea la mejor forma de hacerlo”.

“La clave de nuestro éxito ha sido mantener de manera congruente una estrategia de producto enfocada al mercado, combinado con una cultura de innovación.”

Tenemos un balance adecuado entre buenas ideas y una comercialización efectiva.



Obstáculos para la innovación

Las compañías emprendedoras de rápido crecimiento entienden la innovación mejor que la mayoría. Ellas saben que su habilidad para lograr el liderazgo del mercado está ligada íntimamente a su capacidad para generar ideas nuevas y rentables.

La gran mayoría de los encuestados dijo que existen barreras para la innovación, y que luchaban por superarlas.

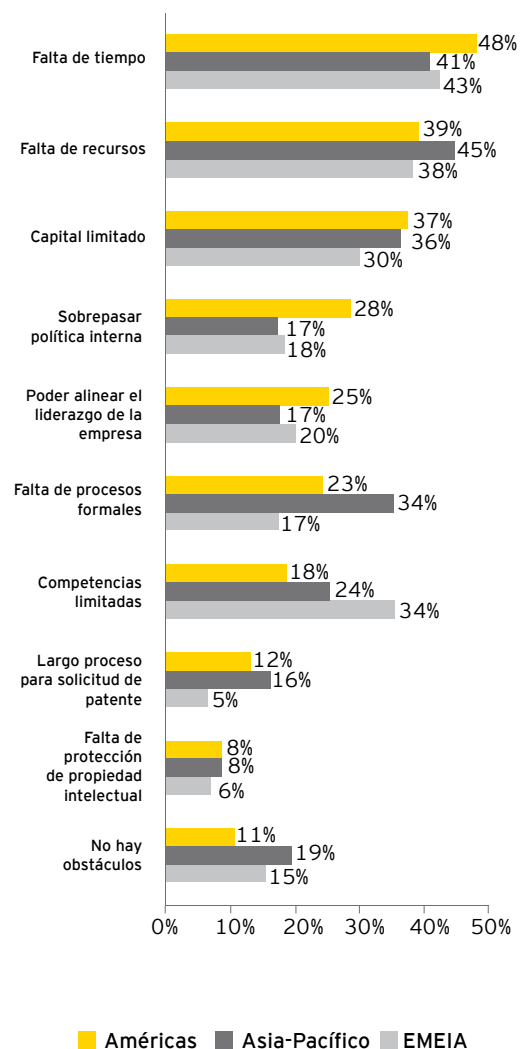
Nuestra encuesta encontró que:

El mayor obstáculo es la falta de tiempo y recursos. Esto no es ninguna sorpresa, dado nuestro hallazgo anterior de que la mayoría no asigna tiempo para que el staff se dedique a la innovación (ver página 4).

- ▶ La política interna es un obstáculo para casi un tercio (28%) de los empresarios de las Américas, algo que sus contrapartes en otras regiones no consideraron como un gran reto.
- ▶ Los empresarios de Asia-Pacífico señalaron la falta de un proceso formal como uno de los obstáculos más grandes. De nuevo, esto podría reflejar su deseo de construir un enfoque más estructurado para la innovación.
- ▶ Un tercio de los empresarios en cada región afirmó que la falta de capital era un obstáculo para la innovación. Buscar medidas para incrementar los recursos que podrían dirigir hacia la innovación es el área principal para la cual desean ayuda por parte del gobierno (ver página 8).

“La innovación debe ser patrocinada y fuertemente apoyada por la alta administración. Ésta es la única forma de mantener la llama encendida”.

¿Qué obstáculos encuentra usted para la innovación?



Fomentar la creatividad

Las compañías emprendedoras necesitan convertir la innovación en una actividad predecible y escalable. Tiene que ser alimentada, administrada y, sobre todo, financiada. Existe una brecha de capital, y los gobiernos pueden desempeñar un papel importante en ayudar a cerrarla. Muchos no lo están logrando.

Los políticos pueden desempeñar un papel valioso para ayudar a los empresarios a construir negocios exitosos. Su rol puede ser muy importante en economías en desarrollo, así como en aquellos países que sufren de una desaceleración económica.

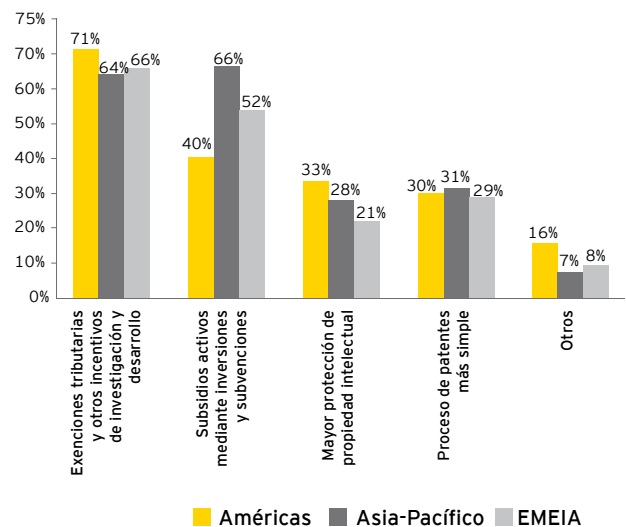
Los diferentes países alrededor del mundo tienen sus propias ideas acerca de cómo estimular a los empresarios. Muchas parecen no estar funcionando.

Nuestra encuesta encontró que:

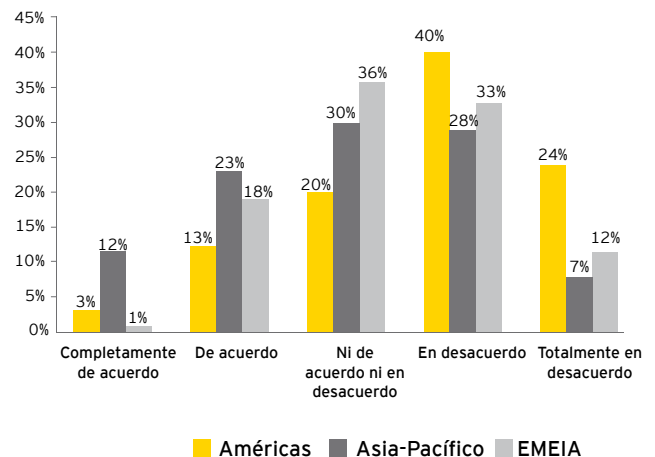
- ▶ La mayoría de los empresarios en las Américas indicó que sus gobiernos no los estimulan a innovar. Los de la región Asia-Pacífico piensan que sus gobiernos brindan más apoyo.
- ▶ A lo largo de las regiones, los empresarios estuvieron bastante de acuerdo sobre el tipo de apoyo que quieren del gobierno. Piden exenciones fiscales, incentivos de investigación y desarrollo, y subsidios directos para ayudar a financiar la innovación. Sin embargo, las personas de la región Asia-Pacífico tenían el mayor interés por inversiones directas y subsidios (66%).

“Necesitamos más incentivos y énfasis en apoyar la innovación de cualquier manera que proporcione valor y crecimiento”.

¿Cómo debería apoyar el gobierno la innovación?



¿El gobierno apoya la innovación?



Convertirse en una empresa excepcional

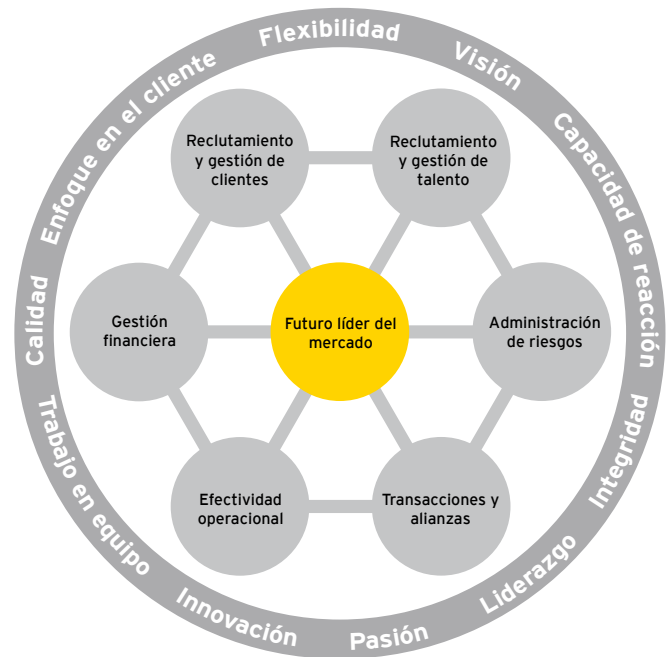
Nuestro entendimiento de lo que hace prosperar a las compañías de rápido crecimiento nos indica que el margen entre el éxito y el fracaso es muy pequeño. Para hacerlo bien hay que enfocarse en lo correcto.

Como demuestra nuestro diagnóstico de la Empresa Excepcional, su habilidad de pasar de una compañía en crecimiento a líder de mercado depende de su habilidad para ejecutar tareas prioritarias en solo seis áreas centrales del negocio.

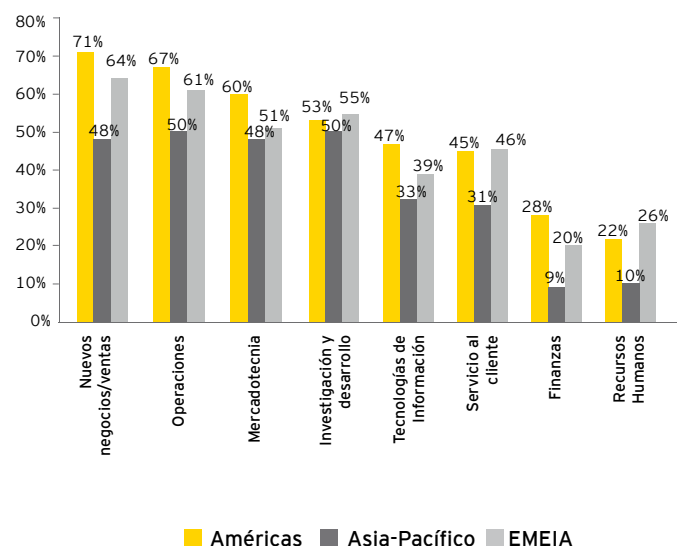
La innovación es una de estas áreas y es una actividad en la que las compañías emprendedoras y de rápido crecimiento deben destacarse. Sin embargo, necesitan aplicar su entusiasmo creativo a otros elementos del diagnóstico también. No todas lo hacen.

- ▶ Menos de 1 de cada 10 empresarios en el área Asia-Pacífico reconoció la innovación en su función de finanzas. Por lo menos el doble de empresarios de otras regiones buscó innovaciones en esta área.
- ▶ Las compañías que buscan liderazgo del mercado deben destacarse en los rubros de reclutamiento y gestión de su gente y clientes. Sin embargo, la mayoría de los empresarios de Asia-Pacífico no buscó enfoques innovadores ni en clientes ni en capital humano. Los empresarios de todas las regiones marcaron recursos humanos entre los lugares más bajos de innovación.

Diagnóstico de la Empresa Excepcional de Ernst & Young



¿En qué áreas ocurre más a menudo la innovación?



A person with short, spiky hair, wearing an orange long-sleeved shirt and dark pants, is climbing a rock wall. The wall is made of light-colored wood or stone and has several colorful holds (red, yellow, green, blue, pink) attached to it. The person is seen from the back, reaching up with their right arm. The background is slightly blurred, showing more of the climbing wall and some other people's hands and feet.

Contactos:

Guadalupe Castañeda

Líder de la red de Mercados de Crecimiento Estratégico en México
guadalupe.castaneda@mx.ey.com

Daniel de la Garza

Socio Director de Desarrollo de Negocios
daniel.de-la-garza@mx.ey.com

¿Quiénes son nuestros emprendedores de clase mundial?

El Entrepreneur Of The Year® de Ernst & Young es el único programa de impacto local y trascendencia internacional que identifica y reconoce cada año el mejor talento empresarial del mundo.

Emprendedores de más de 50 países, que en conjunto representan a más de 90% de la economía global, son examinados por un panel de jueces conformado por empresarios y líderes de negocios. Sus compañías normalmente son jugadoras dominantes en sus industrias y han logrado éxito a largo plazo.

El trabajo de campo para esta encuesta fue realizado a inicios de 2011. Analizamos 263 respuestas en términos de tres grandes áreas geográficas para resaltar diferencias regionales entre las Américas, EMEA y Asia-Pacífico.

El propósito fue descubrir las acciones que están tomando las compañías dirigidas por emprendedores para promover la innovación.

Las preguntas se enfocaron en:

- ▶ La importancia de la innovación
- ▶ Cómo promover la innovación
- ▶ El reto de capitalizar la innovación
- ▶ Cómo los gobiernos pueden apoyar mejor la innovación

Todas las citas de esta publicación fueron tomadas de los encuestados. No todas las respuestas de cada pregunta se presentan en gráficos.

Debido al redondeo, algunos de los porcentajes de los gráficos de esta publicación posiblemente no sumen 100%.

Ernst & Young
Aseguramiento | Fiscal | Transacciones | Asesoría

Acerca de Ernst & Young

Ernst & Young es líder global en aseguramiento, asesoría, servicios fiscales y transaccionales. A nivel mundial, nuestros 141,000 profesionales están unidos por los mismos valores y un compromiso sólido con la calidad. Marcamos la diferencia al ayudar a nuestra gente, clientes y comunidades a lograr su potencial.

Para mayor información, favor de ingresar a www.ey.com/mx.

© 2011 Mancera S.C.

Integrante de Ernst & Young Global

Derechos reservados

Clave: TMP001

Ernst & Young se refiere a la organización global de firmas miembro conocidas como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.