

Resumen y análisis del libro de Prahalad C. K. y Krishnan, M.S. (2008) **The new age of innovation. Driving co-created value through global networks.** McGraw-Hill.

Silvia C. García Urrea

En los libros anteriores escritos por Prahalad, se presentaban tres ideas críticas para la innovación y creación de valor dentro de la empresa:

1. El valor de la empresa será co-creado con el consumidor
2. Cada firma debe aprender a acceder a los recursos desde múltiples fuentes
3. Los mercados emergentes pueden ser una fuente de innovación.

En este libro de Prahalad y Krishnan plantean nuevamente tres ideas claves que, para los autores, marca la nueva era de la innovación:

1. *Nos movemos a un mundo en el que el valor está determinado por la experiencia de co-creación con el consumidor. (N=1) (Una experiencia de consumidor a la vez)*
2. *El acceso a los recursos es cada vez más múltiple y global. Ahora podemos acceder a los recursos desde fuentes múltiples (local o global) y no sólo de la firma y sus subsidiarias. (R=G)(los recursos de múltiples distribuidores y frecuentemente de alrededor del mundo)*
3. *N=1 y R=G son los dos pilares principales de la innovación en todos los negocios.*

¿De qué trata el libro?

Los autores consideran que la dinámica cambiante de los mercados que produce el desarrollo de la conectividad, la tecnología, la convergencia de varios sectores de la industria (como sería la de computación, electrónica, comunicaciones y contenido), y el activismo y nivel de compromiso del consumidor crearán una necesidad por cambio continuo – y no sólo por grandes cambios. Estos cambios generan una nueva dinámica entre el consumidor y la empresa, llevándola desde una visión de valor centrada en el producto, a una visión centrada en la co-creación y la promesa de vivir una experiencia personalizada.

Desde esta perspectiva, la innovación se visualiza como una forma de responder continuamente a las demandas, comportamientos y experiencias del consumidor, accediendo a los mejores recursos disponibles en cualquier lugar del mundo. LOS RECURSOS DE MUCHOS PARA SATISFACER LAS DEMANDAS DE UNO.

Los autores sugieren que esto es posible sólo si se presta atención a la “mezcla” que permite que las ideas se transformen en operaciones.

Esa “mezcla” son las capacidades organizacionales que permitirán a la firma crear la capacidad para la innovación continua. Los procesos conectados a las habilidades, actitudes y orientaciones de los gerentes. Es, por un lado, la arquitectura social de la firma, es decir su estructura organizativa, comportamiento, políticas de formación, habilidades y valores; y, por otro, su arquitectura técnica, es decir, la arquitectura de las TIC y los mecanismos que conectan los procesos de negocio con los datos y aplicaciones.

El libro pues, se trata del proceso de innovación –ubicación, contexto y fuentes de innovación y las estrategias en el nuevo contexto competitivo. Desde este enfoque, se discuten los requisitos de infraestructura social y tecnológica para lograr ventaja en el campo de la innovación.

I. La transformación del negocio

Hay una transformación en los modelos de negocios debido al surgimiento de las TIC, lo cual alterará radicalmente la naturaleza de la firma y la manera como se crea valor. Ninguna industria está inmune a esta tendencia. Impactará la educación, seguros, salud, automóviles, calzado e industrias emergentes como la de videojuegos, redes sociales y herramientas de búsqueda. Ponerse al día con estas tendencias de cambio es crítico para la sobrevivencia y crecimiento de las firmas.

Esa transformación se fundamenta en dos pilares:

1. El valor se basa en la experiencia única y personalizada del consumidor. N=1 *(El foco está en la centralidad del individuo)*
2. Ninguna firma es tan extensa como para satisfacer las experiencias de cada cliente, por lo que deberán acceder a recursos de otras firmas, grandes o pequeñas. R=G *(El foco está en el acceso a los recursos, no en tenerlos)*

Los elementos claves de esta transformación son:

1. El valor está migrando del producto a las soluciones para generar experiencias únicas en el consumidor. En este nuevo mundo toman lugar las soluciones B2B (business to business) y B2C (business to consumer)
2. Ninguna compañía posee todos los recursos que requiere para crear experiencias personalizadas únicas. Por lo tanto tendrán que acceder al talento, componentes, productos y servicios de las mejores fuentes (R=G).
3. Los sistemas gerenciales internos pueden convertirse en un impedimento para el cambio. Se requieren sistemas más flexibles.
4. Los recursos del ecosistema deben reconfigurarse continuamente *(modificar el tipo de recursos a incorporar en determinado momento y sus fuentes)*
5. Deben desarrollarse modelos específicos que permitan a las organizaciones centrarse en un consumidor por sobre millones.

Los nuevos principios de la Innovación y sus demandas

PRINCIPIOS	DEMANDAS
N=1	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidad para reconfigurar los recursos y las tareas para maximizar la experiencia del consumidor• Calidad, costo y experiencia, lo cual implica que no por ser producido bajo estándares de flexibilidad y a bajo costo, el servicio debe ser de baja calidad• Redes colaborativas: que implica un cambio del modelo basado en el control y la tenencia a un modelo basado en acceso privilegiado e influencia• Complejidad: por el número de alianzas y colaboraciones que se crean que sólo puede ser manejada con una arquitectura tecnológica y procesos de negocio sofisticados que ayude a reconocer además las oportunidades y problemas resultantes de la individualización• Interfaces al consumidor: que debe ser simple, intuitiva y adaptarse a las motivaciones y habilidades del consumidor• Escalabilidad: capacidad de expandirse e integrarse globalmente y mantener a la vez una responsabilidad local.
R=G	<ul style="list-style-type: none">• Acceso a los recursos: de la división, de la corporación, de la cadena de suplidores,

	<p>de la comunidad de consumidores, de cualquier parte del mundo y por distintas vías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velocidad: de respuesta • Capacidad de Escalabilidad y reducción de operaciones que permita dedicar recursos por temporadas cortas • Arbitraje de Innovación: que significa el arbitraje de firmas pequeñas innovadoras para licenciamientos, colaboración o adquisición selectiva
--	---

La clave es que el suministro de productos, servicios y competencias es multi-institucional. Las firmas deberían construir capacidades para acceder a la red global de recursos para co-crear experiencias únicas con sus clientes. No es necesario que las firmas posean todos los recursos de base que necesitan. Es suficiente con tener la capacidad de acceder a esas redes de recursos. (Prahalad y Krishnan, 2008. p.4).

A través de las redes las organizaciones tienen la posibilidad de acceder a cadenas globales de suplidores, especialistas y productores que les ofrezcan una ventaja competitiva.

Está naciendo una generación de consumidores que esperan ser tratados como individuos únicos y que tendrán las habilidades y la propensión a comprometerse con un mercado definido por $N=1$

En la medida que nos movemos hacia un mundo $N=1$, $R=G$, el acceso privilegiado al capital, la tecnología y la gente será menos crítico. La habilidad para desarrollar procesos de negocio flexibles, transparentes y granulados que permitan la reconfiguración de los recursos para servir los intereses del individuo consumidor ($N=1$) será lo que define la nueva era de la innovación.

II. Los procesos de negocio (que facilitan la innovación)

Históricamente la ventaja competitiva del negocio estaba en el acceso al capital y las materias primas. Esta sigue siendo la ventaja en las empresas del hierro y el petróleo, pero debe añadirse la ventaja a la tecnología y al talento.

La principal fuente de ventaja competitiva en un mundo $N=1$, $R=G$ es la capacidad de la firma para organizar selectivamente las relaciones entre ideas, información, conocimiento, capital y productos físicos. Estas relaciones definen una organización como una red extendida de colaboradores, incluyendo suplidores y consumidores. Mientras más explícitas sean esas relaciones, mayor será la habilidad de los gerentes para utilizarlas.

Los procesos de negocios pueden convertirse en una fuente competitiva en los negocios. Están definidos como:

...el vínculo entre la estrategia de negocios, los modelos de negocios y la operación del día a día... Define las relaciones lógicas entre las actividades de la firma (y sus colaboradores de la red, $R=G$) y la relación con los consumidores ($N=1$)... son impactados e impactan la arquitectura técnica y social. (p.81-82)

Los procesos de negocio tienen por lo tanto dos dimensiones críticas: la arquitectura de la tecnología y la arquitectura social.

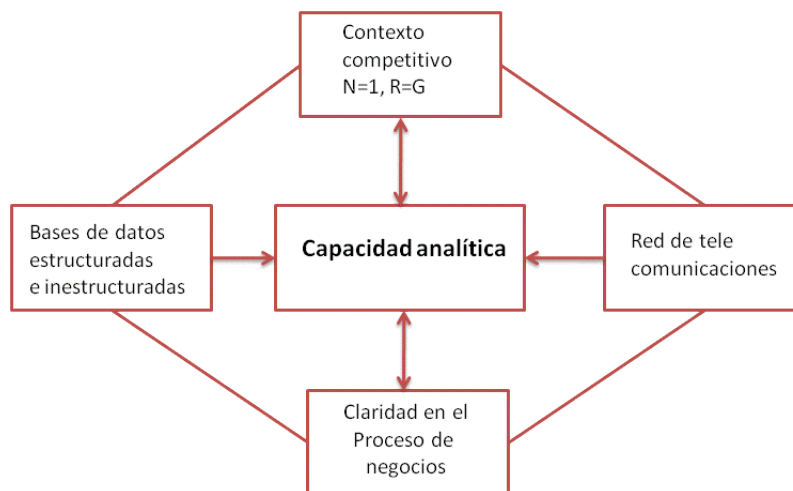
La arquitectura de TIC no es monolítica sino que se presenta en 4 capas, son las dos superiores las que proveen las ventajas competitivas a la organización.



Para que la arquitectura técnica sea de utilidad a la firma, deben construirse las capacidades analíticas que permiten amplificar las señales que provienen de los datos que se generan, por ejemplo en las transacciones, y que facilitan conocer el gusto predominante del cliente. Esas capacidades analíticas tienen que ver con modelos matemáticos predictivos que generan información útil para prever tendencias y generar insights para la innovación. El acceso a ese tipo de información debe venir acompañado con la capacidad para reconfigurar los recursos y un manejo de los mismos a escala global para atender a demandas individuales actuales y las que se anticipen en el proceso.

La capacidad de servir al cliente individual (co-creación de valor) demandará también capacidades para trabajar conjuntamente con el cliente para anticipar y predecir sus preferencias. ¿qué necesitarán en el futuro y cómo participarán en la cocreación de ese próximo producto?

La capacidad analítica de la organización los autores la grafican así:



Esta capacidad analítica la definen como el puente entre el campo competitivo y la claridad de los procesos de negocio para permitir la acción. De manera que esa capacidad ayuda a mejorar la dirección estratégica y los procesos de negocio.

La nueva arquitectura de las TIC, por su parte deberá desarrollarse sobre la base de sistemas globalmente integrados, pero localmente aplicables, con capacidad predictiva. Capacidad para integrar datos estructurados e inestructurados e interactuar con sistemas externos.

Los autores plantean los requerimientos básicos de una plataforma de TIC para la innovación N=1; R=G.

1. Una arquitectura tecnológica de procesos basada en componentes, como bloques autocontenidos, estandarizados de acuerdo con su lógica interna, que pueden armarse según las necesidades y que se conectan con los otros a través de interfaces estándares como XML o la Web.
2. Acceso ubicuo a través de la intranet e internet corporativa con controles selectivos. Para co-crear experiencias se requiere el acceso a los procesos de negocio y sus interdependencias. El acceso ubicuo facilita la transparencia, entrega más rápida y cambios eficientes e los procesos de negocio.
3. Soporte de interfaces abiertas (XML, Web) a datos y sistemas abiertos. Estándares abiertos a sistemas externos en las arquitecturas orientadas a servicios
4. Capacidad integral para el análisis. Debe presentar un tablero a los gerentes para conducir experimentos rápidos con los datos (estructurados y no estructurados) que les permita detectar nuevas tendencias y cambios de negocio.

La arquitectura social (los comportamientos, habilidades y herramientas analíticas), por otra parte, requiere ser un reflejo del modelo de negocios de la organización. Esto, junto con un modelo de negocios integrado a la organización y las capacidades técnicas se convierten en el dogma o lente con el cual se interpretan los datos.

En lo referente al talento humano, los gerentes deberán aprender a movilizar eficientemente el talento que está dentro y el que permanece fuera de la organización para incrementar su competitividad. Deberán colocar el foco de su gestión en las *“habilidades de los individuos y sus actitudes hacia el aprendizaje, en la competencia de los grupos y en la habilidad de configurar equipos de trabajo con los mejores talentos alrededor del mundo”* (p.205) y ser capaces de *“acceder en tiempo real a bases de datos y ensamblar nombres, ubicaciones, y disponibilidad de personas con habilidades específicas”* (p.218).

Nos movemos en un mundo en que el valor está determinado por la experiencia co-creativa del usuario y en el que el acceso a los recursos se ha globalizado (Prahalad y Krishnan, 2008).

Conectar estas dos tendencias y ser capaz de acceder a los recursos de muchos para satisfacer las necesidades y expectativas de cada cliente implicará, por un lado, transformar los procesos de negocios de la organización que facilitan el desarrollo y mantenimiento de una cultura innovadora y, por otro, modificar las formas de interpretar tendencias innovadoras del mercado. El proceso de negocio deberá estar vinculado con las habilidades, actitudes y orientaciones de los gerentes para generar competencias innovadoras relacionadas con esa nueva realidad descrita.

Parte de esa transformación es pensar distinto en cuanto a donde están las fuentes de ventajas competitivas, que ya no se encuentran en las fuentes tradicionales (acceso a capital, ubicación

física, materias primas y tecnología) sino en la capacidad que debe tener la organización de conectar usuarios y los recursos con eficiencia y flexibilidad.

Aún las compañías más grandes tendrán la necesidad de enfocarse más en cada individuo y ya que es imposible responder a esas expectativas contando sólo con los recursos internos, por más que se pueda diversificar la forma de operar, se verán obligadas a acceder a los recursos de otras firmas en el ecosistema global para “importar competitividad”.