

EL IMPULSO A SU MOTOR DE INNOVACIÓN

ENCUESTA DE LÍDERES
EMPRESARIALES DE HLB 2022



TOGETHER WE
MAKE IT HAPPEN

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN POR PARTE DEL DIRECTOR GENERAL (CEO)	03
HALLAZGOS CLAVE	04
EL IMPERATIVO DE LA INNOVACIÓN	06
BÚSQUEDA DE FONDOS PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN	10
ENCONTRAR INNOVADORES Y RETENERLOS	14
BARRERAS ORGANIZACIONALES PARA EL ÉXITO DE LA INNOVACIÓN	19
INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA: INSEPARABLES	22
CONCLUSIÓN: REFINAR EL RADAR DE RIESGOS	26
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	28
ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	30
RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS	32



INTRODUCCIÓN POR PARTE DEL DIRECTOR GENERAL (CEO)

La pandemia mundial, unida a la aceleración de la digitalización y la adopción de la tecnología, ha demostrado cuán innovadora puede llegar a ser cada industria en un lapso de varios meses. Desde actores que adaptan obras centenarias para ser presentadas en Zoom hasta centros de investigación pioneros en vacunas y con capacidad de realizar pruebas rápidas en tiempo récord: el grado de transformación que logramos de manera colectiva es realmente asombroso.

Sin embargo, para lograr este crecimiento, muchas organizaciones tendrán que sustituir el “andamiaje” que instalaron para dar continuidad a sus empresas de manera habitual por estructuras operativas permanentes y a la vez más innovadoras. ¿Cómo implementamos nuevas formas de hacer las cosas a mayor escala? ¿Bastará la tecnología por sí sola para reinventar las operaciones empresariales? ¿Cómo podemos garantizar que nuestro personal esté empoderado para producir su trabajo de la mejor manera?

En la encuesta del año pasado, los líderes empresariales nos dijeron que su enfoque para 2021 era una estrategia de “defensa”, que suponía una contención asertiva de los costos, asociada con un fuerte compromiso para mejorar la eficacia operativa en toda la cadena de valor. Sin embargo, la concentración prolongada en un solo factor de estrés, aunque sea grave y compleja como la pandemia mundial, puede disminuir la capacidad de los líderes para preparar sus empresas para la siguiente etapa.

Las decisiones que tomarán los líderes en los próximos 12 meses son cruciales para determinar qué organizaciones emergen como líderes dentro del nuevo ciclo económico. Se ponen en marcha nuevas ideas en menos tiempo gracias a modelos operativos más ágiles y a la tecnología digital. Pero las estrategias de innovación con valor agregado aún requieren tiempo y recursos financieros y humanos para su ejecución, que son los principales impedimentos mencionados en las conversaciones de este año.

Este año, en nuestra Encuesta mundial de líderes empresariales, exploramos cómo los ejecutivos de primer nivel se enfrentan al reto de acelerar la innovación en medio de las continuas fluctuaciones de las condiciones del mercado, los cambios en los hábitos de los consumidores y las disrupciones en la cadena de suministro. Encuestamos a 586 líderes empresariales en 46 países durante el 2021 para entender cómo planean impulsarse en un futuro donde la innovación debe ejecutarse a una velocidad vertiginosa y a través de múltiples vectores: talento, tecnología, procesos operativos y sustentabilidad.

Además de nuestra investigación cuantitativa, invitamos a colaboradores externos del mundo académico y del sector privado a que aportaran su interpretación de la innovación como impulsor fundamental del éxito empresarial.

Descubrimos que los líderes empresariales expresan mayores niveles de confianza en su capacidad de innovación en comparación con los niveles anteriores a la pandemia, lo cual repercute también en su capacidad de crecimiento en los próximos 12 meses, incluso tras la persistente incertidumbre económica. Sin embargo, los líderes muestran niveles de optimismo más moderados al evaluar sus talentos y los medios de financiamiento para invertir en proyectos innovadores. El radar del riesgo mundial para los líderes este año también ha cambiado de abordar las implicaciones directas de la pandemia a mejorar el acceso al talento y a tratar cuestiones macroeconómicas como el aumento de las tasas de inflación, los cambios reglamentarios y los riesgos climáticos.

Me gustaría dar las gracias a todos los líderes empresariales que han dedicado su tiempo a responder a nuestra encuesta. Esperamos que este informe le aporte el entendimiento necesario para formalizar su estrategia de innovación y que saque provecho de ella. Si desea discutir alguno de los hallazgos o cuestiones planteadas en nuestro informe, será bienvenido su aporte.



Marco Donzelli
CEO Mundial

HALLAZGOS CLAVE

Los líderes quieren innovar a la velocidad que la tecnología imponga.

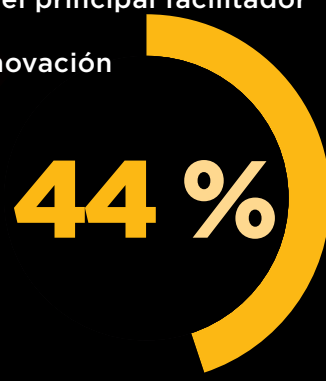
Los líderes creen que son más innovadores que sus pares



La confianza en la propia capacidad de crecimiento ha aumentado con respecto al año pasado



El acceso a las tecnologías emergentes es el principal facilitador de innovación



La pandemia subraya la necesidad de innovar

Una innovación más rápida y eficaz es fundamental para el crecimiento futuro



Se siente seguro de desafiar la forma en que se hacen las cosas en su organización



La disrupción del mercado le motiva a innovar



Una mano de obra más diversa mejora su capacidad de innovación



■ Parcialmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

Sin embargo, persisten las barreras económicas y organizacionales

Líder empresarial con presupuesto de innovación asignado



La incertidumbre económica es la principal preocupación en el radar de riesgos



La capacidad de las personas es un obstáculo principal para la innovación



“LO QUE SORPRENDIÓ A MUCHOS LÍDERES EMPRESARIALES DURANTE LA PANDEMIA FUE LA CAPACIDAD DE SU ORGANIZACIÓN PARA INNOVAR BAJO PRESIÓN Y COERCIÓN”.

David Sales, Jefe de Formación del Centro de Innovación de St. John, Cambridge.



EL IMPERATIVO DE LA INNOVACIÓN

A las empresas les ha ido bastante bien durante otro año precario, emergiendo más resistentes y mostrando mayores niveles de madurez digital. Sin embargo, el próximo ciclo de crecimiento exigirá a los líderes mundiales una mayor determinación en cuanto a su capacidad de innovación si desean que sus empresas sigan avanzando.

Se ha dicho que quien sobrevive a una crisis se hace más fuerte. Esto se aplica ciertamente a los desafíos que las empresas han enfrentado durante la pandemia. En los últimos dos años, los líderes empresariales están aprovechando al máximo las nuevas oportunidades que se presentan en los puntos de disrupción y cambio. Hemos sido testigos de una reducción de diez veces el tiempo de comercialización de las vacunas, la rápida adopción de las tecnologías digitales para optimizar la forma como trabajamos, compramos, colaboramos y socializamos, junto con una transición acelerada hacia los objetivos de emisiones cero. Con los mercados aún en proceso de cambio, el 83 % de los líderes empresariales que encuestamos están de acuerdo en que una innovación más rápida y eficaz es fundamental para el crecimiento futuro.

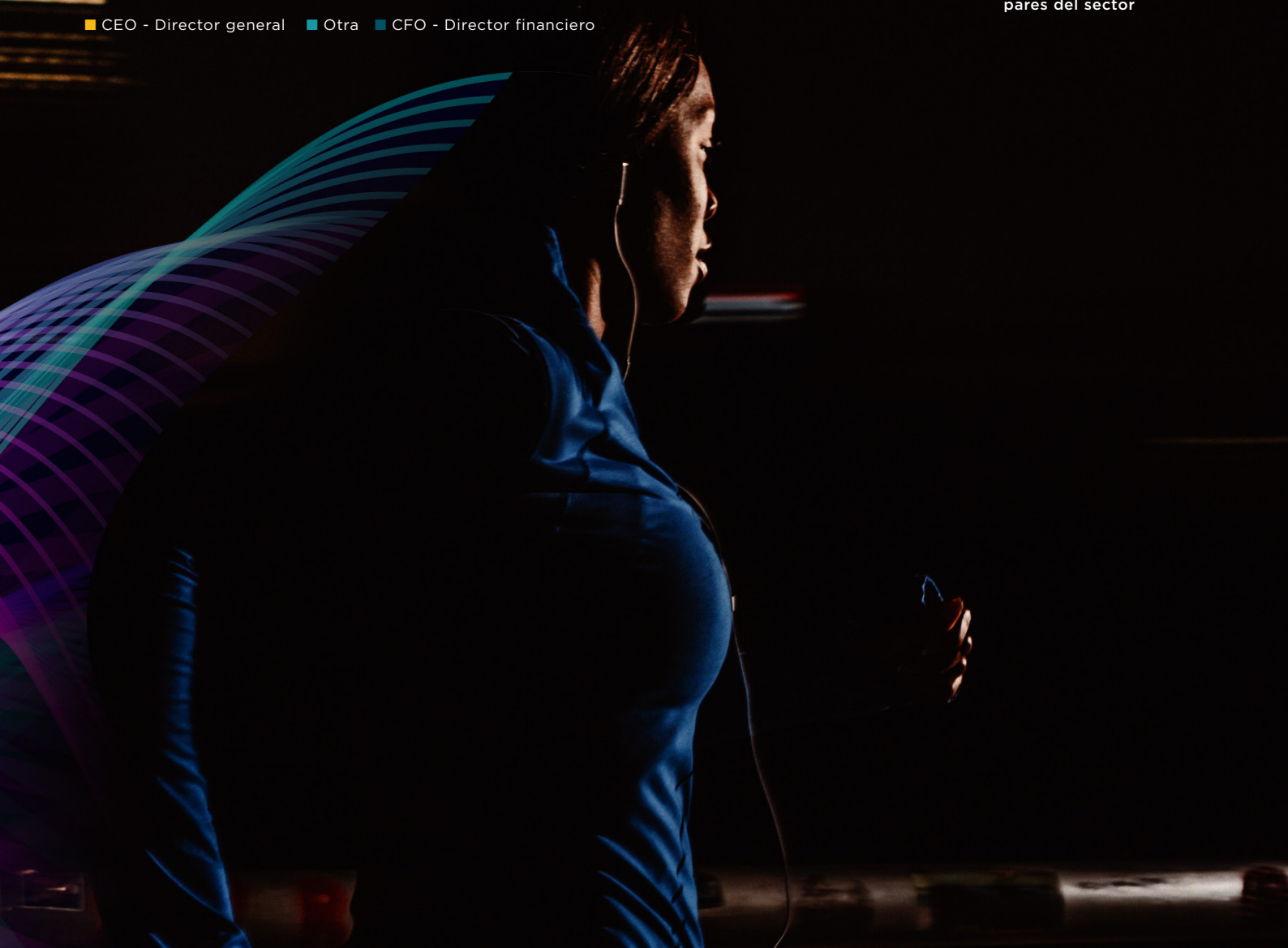
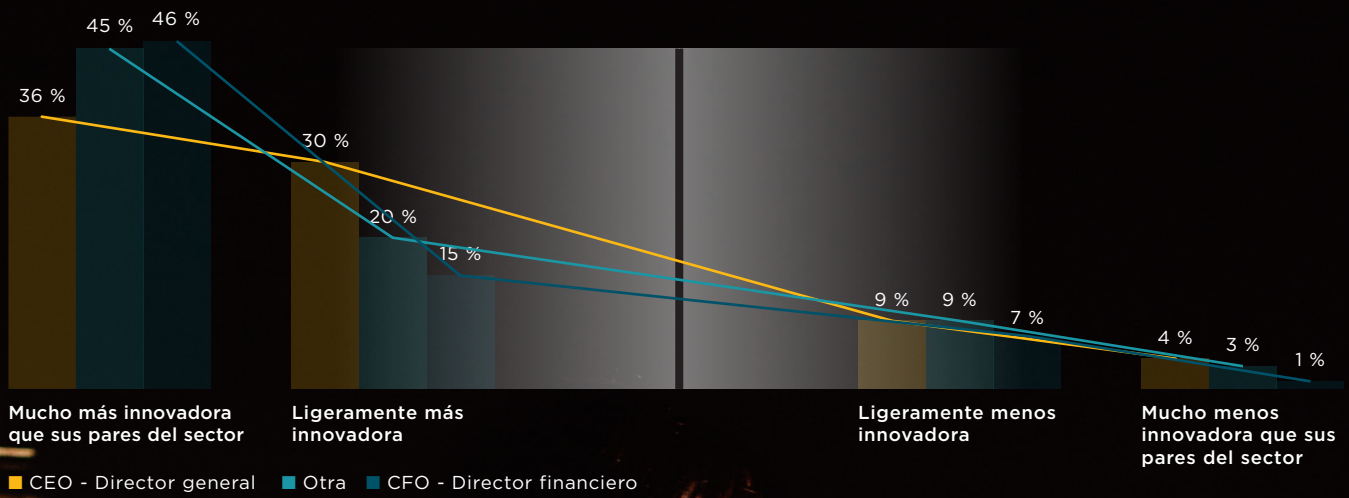
Sin embargo, los líderes necesitarán más estrategias permanentes de creación de valor, que se ajusten a los nuevos imperativos del mercado y a los cambios en el comportamiento de los consumidores, a medida que el estado de agitación de la pandemia en las empresas cambia hacia la normalidad. Mientras que el 69 % de los líderes están de acuerdo en que la disrupción del mercado les motivó a innovar, sólo el 55 % tiene presupuestos reservados para actividades innovadoras en el 2022.

La velocidad, el alcance y las tasas de éxito de la innovación también siguen siendo desiguales entre los distintos sectores. Casi dos tercios de los encuestados se consideran más innovadores en comparación con otras organizaciones de su sector, lo cual es admirable. Sin embargo, los índices de confianza varían según la industria y el cargo. En general, los CEO son más optimistas sobre la capacidad de innovación de sus propias empresas, en comparación con otros ejecutivos de primer nivel.

En general, casi el 60 % de los líderes se sienten más seguros de su capacidad para innovar en comparación con los encuestados antes de la pandemia; “Lo que sorprendió a muchos líderes empresariales durante la pandemia fue la capacidad de su organización para innovar, bajo presión y coerción”, afirma David Sales, Jefe de Formación del Centro de Innovación de St. John, Cambridge. “[...] casi todas las organizaciones han tenido que innovar de alguna manera, sólo para sobrevivir. Puede que no hayan lanzado nuevos productos y servicios, pero han tenido que innovar en la forma de trabajar, aunque sea algo tan sencillo como que la gente tuvo que trabajar desde casa en lugar de hacerlo desde la oficina. Eso fue muy innovador para ellos.”

Figura 1: Los líderes empresariales creen que son más innovadores que sus pares y los CEO son los más optimistas

P. ¿En qué medida cree que su empresa es innovadora en comparación con otras organizaciones de su sector?



8 Encuesta de líderes empresariales de HLB 2022

En 2022, los líderes se sienten obligados a mantener la racha de innovación, pero en sus propios términos. Aunque la mejora de la eficacia operativa sigue siendo la acción principal para los líderes empresariales en 2022, seleccionada por más de dos tercios de los encuestados, su segunda prioridad, puesto que buscan oportunidades de crecimiento frescas, es el lanzamiento de productos y servicios nuevos.

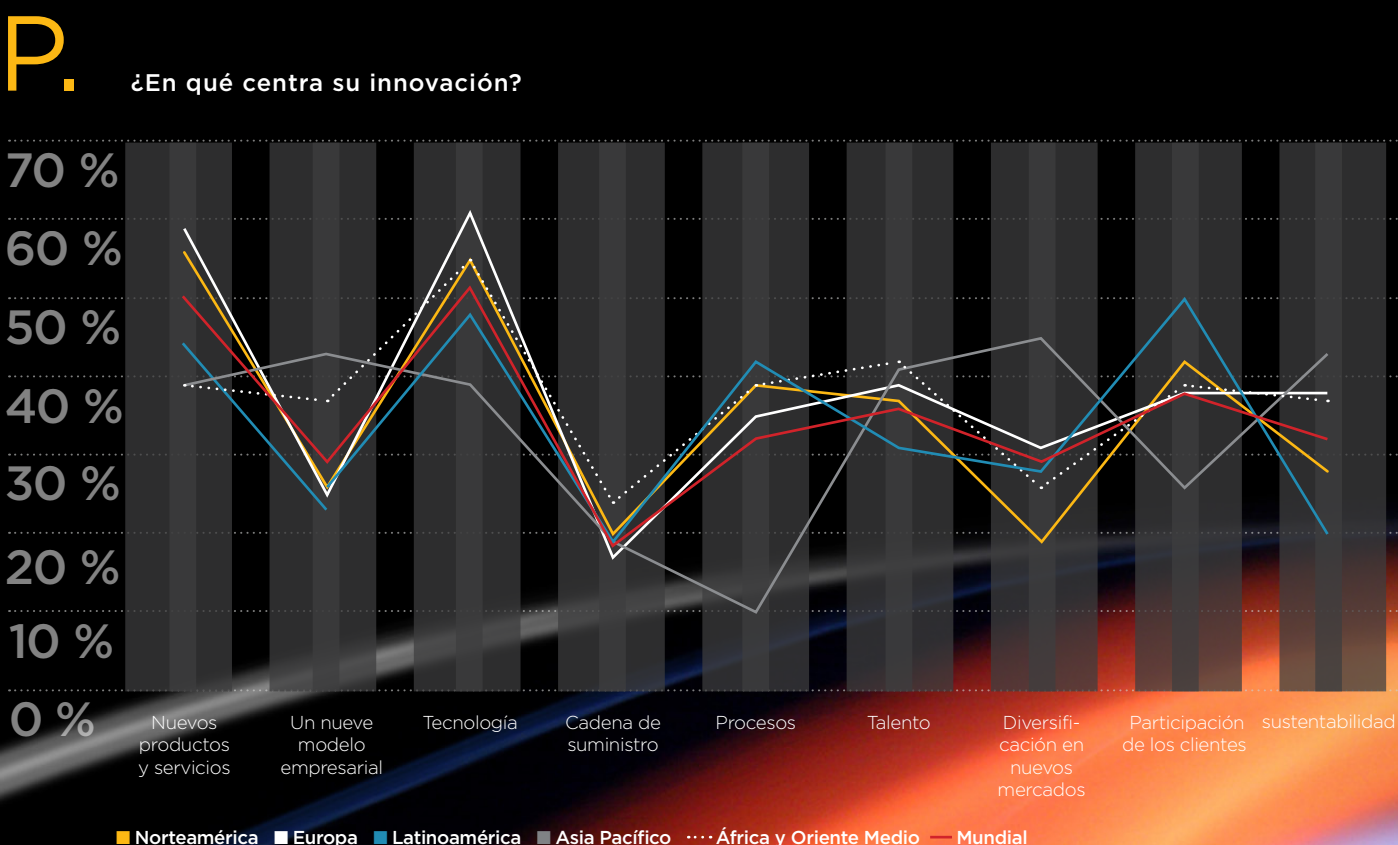
Más de la mitad de las empresas centran su innovación en la tecnología y los nuevos productos y servicios. Reactivar la base de clientes asiduos (39 %) y mejorar la gestión del talento (37 %) son los otros dos grandes objetivos de la innovación, seguidos de las actividades en torno a la sostenibilidad (33 %). La mayoría de nuestros encuestados también están de acuerdo en que el acceso a las tecnologías emergentes es uno de los principales facilitadores para mejorar la capacidad de innovación, una idea que exploraremos en la parte cuatro. Sin embargo, los líderes europeos y norteamericanos también clasifican el liderazgo audaz casi tan alto como el acceso a las nuevas tecnologías, seguido del acceso a la retroalimentación de los clientes, los nuevos conocimientos operativos y el análisis de big data, entre otros. En Asia-Pacífico, África y Oriente Medio se considera que la “diversidad de talentos”

es un factor más importante que el liderazgo o el conocimiento de los clientes.

El hecho que veamos muchos vectores diferentes de innovación es un reflejo de cómo interpretamos colectivamente la esencia de ser innovador. “La innovación es la creatividad transformada en algo valioso para la organización. Por tanto, la etapa de creatividad es la que realmente conduce a la creación de valor para la organización”, afirma la Dra. Allègre Hadida, Profesora Asociada de Estrategia, Cambridge Judge Business School y Magdalene College, Universidad de Cambridge. Trisha Daho, CEO y fundadora de Empowered Leadership Cultivation, también destaca que la innovación en su fase inicial no tiene mucho que ver con la tecnología, sino que es “cualquier cosa que tenga la posibilidad de ser mejor de lo que es ahora mismo”.

En todo el mundo, los líderes confían en su capacidad para dirigir su empresa hacia nuevas direcciones y consecuentemente aumentar los ingresos en los próximos 12 meses. Sin embargo, tienen que resolver algunos retos importantes para hacer realidad su visión. La financiación limitada, la falta de visión, la rigidez de la estructura operativa y la mala calidad de los datos están entre los obstáculos a las acciones transformadoras.

Figura 2: La tecnología y el desarrollo de nuevos productos y servicios son las principales áreas de innovación



La gestión del talento parece ser un problema especialmente grave, debido a que las organizaciones ya reconocen los vacíos en las capacidades de los empleados y el 42 % también califica la limitación en el reclutamiento como un riesgo para su empresa. Esto es preocupante, ya que las ambiciones corporativas por sí solas no pueden fomentar que las personas sean innovadoras por iniciativa propia. “Una cultura es algo que se desarrolla desde el interior de una organización. Por supuesto, ésta puede verse influenciada por el liderazgo de una organización, pero nunca se puede implementar de arriba hacia abajo”, señala David Scholz, MBA, Consultor Internacional de Desarrollo Empresarial y Diversidad, Scholz BDD.

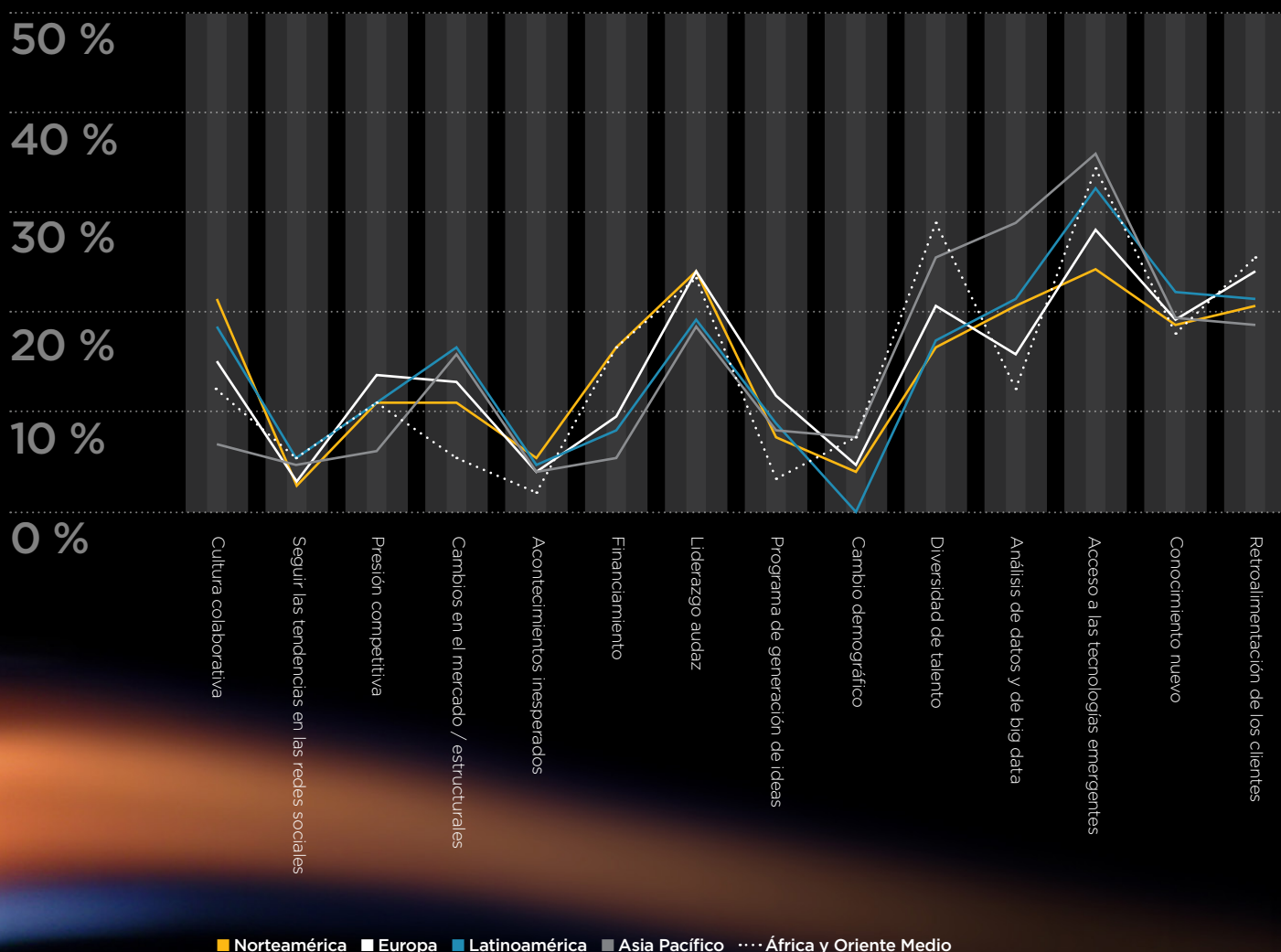
funcionar si los líderes cultivan una cultura receptiva, que es una combinación de muchos elementos, desde cambios estructurales en la organización hasta prácticas de contratación más diversas. “Usted puede traer a gente con mucho talento y con muchas habilidades, pero si no tiene la cultura que les permita innovar, entonces no va a haber innovación”, dice Trisha Daho.

Antes de que las empresas puedan empezar a aprovechar sus capacidades de innovación con un fuerte entusiasmo, tendrán que superar tres formidables retos para el éxito de la innovación: el financiamiento, el talento y la cultura, que exploramos en el informe de este año.

El motor de la innovación corporativa sólo puede

Figura 3: El acceso a las tecnologías emergentes es un factor clave para mejorar la capacidad de innovación

P. Seleccione los tres factores principales que cree que ayudan a su organización a mejorar su capacidad de innovación.



BÚSQUEDA DE FONDOS PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN

¿Qué impide las innovaciones de mayor alcance en los modelos de negocio? La falta de financiamiento es uno de los tres principales obstáculos citados por los encuestados. Sólo una leve mayoría del 55 % tiene un presupuesto reservado para la innovación.

Muchas industrias se encuentran en un terreno inestable como resultado de las continuas disrupciones. Sectores como la hotelería, los viajes y el transporte están retrasados en la curva de recuperación en comparación con la tecnología, las finanzas y la atención en salud entre otros. Dado que las perspectivas económicas mundiales siguen siendo inciertas, es comprensible que algunos líderes empresariales se sientan reacios a asignar más fondos a las actividades de investigación y desarrollo (I+D).

Entre los que cuentan con un presupuesto específico, la mayoría (77 %) tiene previsto financiar la innovación mediante el flujo de caja. Además, el 28 % considera la refinanciación de la deuda y el 25 % planea recaudar fondos de capital.

¿Pero, es ésta una buena idea? La incertidumbre económica y la inflación se consideran los principales riesgos para el crecimiento este año. Estos riesgos macro podrían repercutir tanto en el flujo de caja como en los costos de financiación de la deuda, lo cual podría suponer un entorno inflacionario difícil para los líderes empresariales que buscan financiar la innovación a través de la deuda, así como para los que buscan recaudar fondos de capital.

Sin embargo, sólo una minoría de los encuestados están explorando soluciones de financiación creativas, como préstamos gubernamentales (12 %), contribuciones de ONG (17 %) o financiamiento colectiva (11 %) para financiar su innovación. Todas estas soluciones alternativas pueden ayudar a los líderes a garantizar que las actividades de innovación mantengan el financiamiento (y, por tanto, se completen) de manera apropiada, a pesar de las condiciones cambiantes del mercado y la fluctuación de las reservas del flujo de caja.

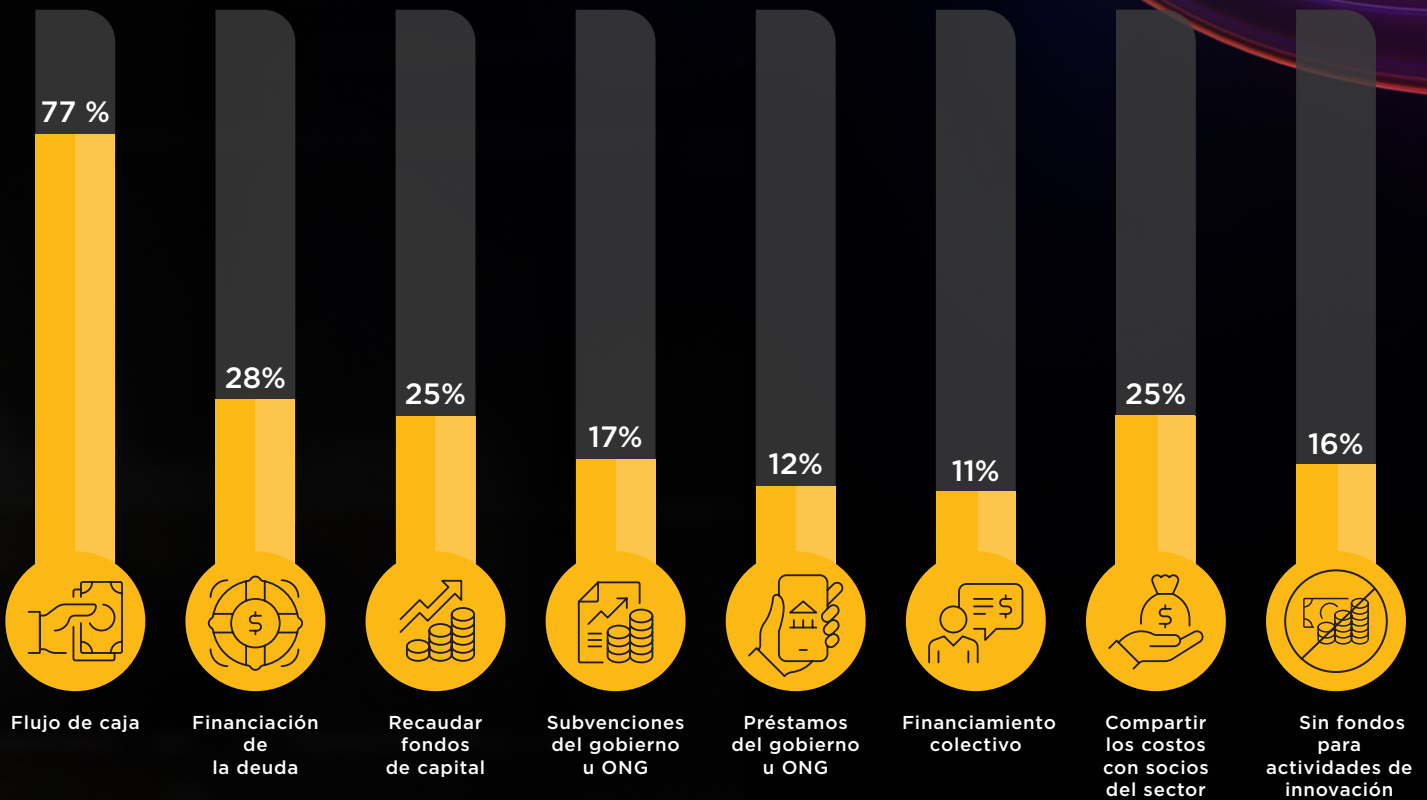
Casi todos los gobiernos del mundo ofrecen ayudas a las empresas con vocación innovadora, ya sea en forma de créditos o subvenciones fiscales. Innovate UK quiere financiar proyectos relacionados con la comercialización de la computación cuántica (hasta 6 millones de libras) y la industrialización de la cadena de suministro de la industria automotriz electrificada (hasta 1.000 millones de libras)¹. El programa Horizon Europe cuenta con un presupuesto total de 95.500 millones de euros que se distribuirán entre los solicitantes durante el período 2021-2027. El gobierno de Australia dirige un programa de Conexiones de innovación, que ofrece a las empresas locales apoyo operativo y monetario para sus proyectos.

“SI TIENE FONDOS INSUFICIENTES, PROBABLEMENTE SE DEBE A QUE NO SABE DÓNDE ENCONTRARLOS,”

Trisha Daho, CEO y fundadora de Empowered Leadership Cultivation

Figura 4: Los líderes empresariales utilizan principalmente el flujo de caja para financiar sus estrategias de innovación

P. ¿Cómo financia su estrategia de innovación?



LA ESTRATEGIA PRIMERO, EL FINANCIAMIENTO DESPUÉS

Aunque el financiamiento es un obstáculo para muchas empresas, la verdadera innovación no se puede simplemente comprar. De hecho, la falta de financiamiento podría dar lugar a propuestas más creativas, debido a que los equipos se ven obligados a pensar y ser creativos de diferentes maneras. “Hay tantos ejemplos sorprendentes en todos los sectores y en todo el mundo de la innovación frugal, haciendo más con menos”, según la Dra. Allègre Hadida, quien afirma que la falta de financiamiento puede servir a veces de excusa a los líderes empresariales que tienen dificultades para innovar.

Tomemos como ejemplo los restaurantes, los cuales se vieron muy afectados. Tanto los pequeños como los grandes establecimientos han ideado una serie de prácticas ingeniosas de bajo costo para financiar sus operaciones: tiendas temporales al aire libre, asociaciones de tiendas de comestibles y minoristas, kits de alimentos, entregas conjuntas, cursos de cocina online, bebidas para llevar, vales de comida prevendidos para comer después de la reapertura. Todos estos cambios han ayudado al sector a mantenerse a flote durante los meses más duros para luego volver a entrar en los mercados con servicios más innovadores y algunas fuentes de ingresos adicionales.

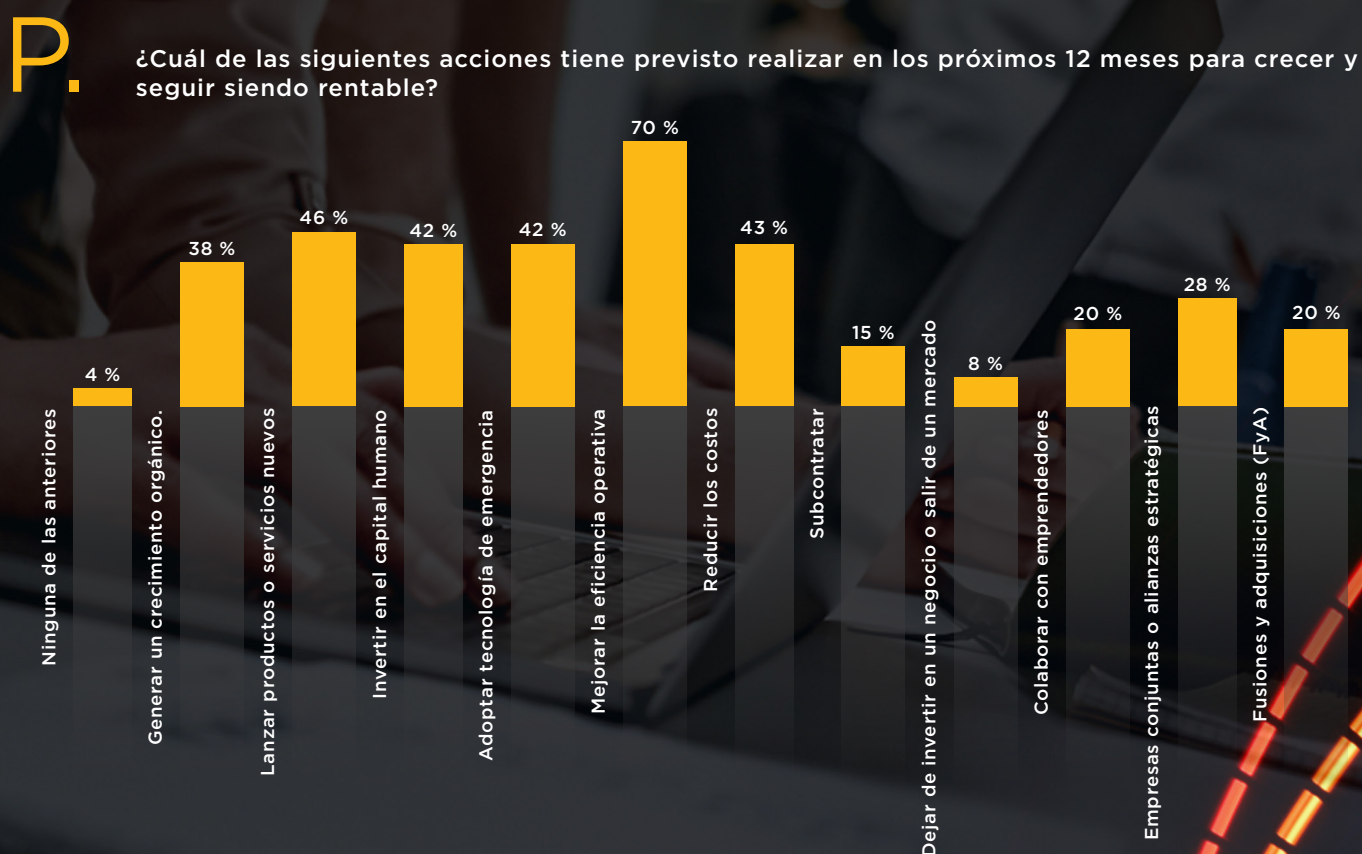
David Sales también está de acuerdo en que “mucho de la innovación puede girar en torno a los procesos

de funcionamiento de una organización, y estar impulsada por las conversaciones que mantiene con sus clientes. Esto no necesariamente cuesta una gran cantidad de dinero. Incluso para algunas innovaciones realmente técnicas es el proceso de pensamiento, generando conexiones entre diferentes disciplinas, el que a menudo permite crear una innovación revolucionaria”.

En los próximos 12 meses, el lanzamiento de nuevos productos, la adopción de nuevas tecnologías y la inversión en capital humano se encuentran entre las cinco principales prioridades previstas para el crecimiento entre los líderes empresariales que encuestamos. Todas estas acciones requieren un alto grado de pensamiento innovador.

Al mismo tiempo, los líderes buscan mejorar la eficiencia operativa: una prioridad estratégica para 70 % de los encuestados. Y el 43 % busca una mayor reducción de costos. Nos preguntamos si las empresas serán capaces de hacer la transición a una forma de trabajar más ágil y al tiempo perseguir transformaciones más complejas (e intensivas en capital). Dado que los presupuestos son controlados en su mayoría por los CEO y los CFO, ¿cómo se asegurarán los líderes de que los equipos al margen de la empresa tengan tanto recursos como “espacio libre” para realizar las funciones principales y ser creativos en su trabajo?

Figura 5: El lanzamiento de productos y servicios nuevos está en la agenda, pero los líderes dan prioridad a la eficiencia operativa



“LA DISRUPCIÓN NUNCA ES ALGO PLANIFICADO, PERO PUEDE PROVOCAR UN CIERTO FORMATO DE INNOVACIÓN, Y AHORA ESTAMOS EN UNA ETAPA EN LA QUE TENEMOS UNA OPORTUNIDAD ÚNICA DE CONSIDERAR LA INNOVACIÓN COMO UN PROGRAMA DE GESTIÓN O UN PROGRAMA DE ESTRATEGIA DEL FUTURO.”

David Scholz, MBA, Consultor Internacional de Desarrollo Empresarial y Diversidad, Scholz BDD.



PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE SOBRE LA FINANCIAMIENTO DE LA INNOVACIÓN:

- ¿Está considerando opciones alternativas de financiamiento para la innovación tales como IyD, Estímulos fiscales, fondos públicos o privados, “crowdfunding”?
- ¿Crea oportunidades para que su equipo genere ideas creativas y que éstas se tengan en cuenta (sin vincular directamente su propuesta a los costos)?
- ¿Cómo se puede evitar el rechazo a las ideas de innovación, bajo la premisa de que “costarán dinero”, en lugar de “ahorrarlo”?
- ¿Cómo ve su organización la innovación, como estrategia documentada o como valoración aleatoria de sugerencias, principalmente planteadas por los líderes?

ENCONTRAR INNOVADORES Y RETENERLOS

Las personas son el segundo pilar del “capital” innovador. Pero, al igual que ocurre con el financiamiento tradicional, muchos líderes tienen dificultades para atraer y fomentar el talento adecuado en su organización. Más de un tercio de los líderes empresariales mencionan las “capacidades de su gente” entre las mayores barreras para la innovación empresarial.

Hasta cierto punto, esto se puede explicar por el poco éxito en la atracción de talento, una de las dos principales debilidades que los líderes planean rectificar en los próximos 12 meses. Además, la disponibilidad de talento es en parte un problema macroeconómico que probablemente no se resuelva pronto. Demográficamente, la generación Boomer se está jubilando, mientras que la magnitud de la mano de obra de la generación Y y la generación Z no es suficiente para sustituirla. De ahí que el 57 % de los encuestados citara el acceso al talento como un riesgo importante para el crecimiento futuro. Un pronóstico más pesimista sugiere que para el 2030 puede haber un déficit mundial de talento humano de más de 85 millones de personas. Los líderes tendrán que reevaluar y actualizar sus enfoques sobre la atracción de talento y la gestión de la mano de obra.

Sólo el 53 % de los líderes empresariales está de acuerdo en que su personal tiene las habilidades necesarias para apoyar exitosamente la innovación, lo que tal vez da a entender las brechas de capacidad de la mano de obra actual. De hecho, el rápido ritmo de la digitalización puso un mayor énfasis en la contratación de empleados que se sientan cómodos trabajando en entornos híbridos y tener una actitud proactiva a la hora de aceptar el cambio y la innovación. Identificar y contratar a estos candidatos es difícil para muchos sectores.

Por otra parte, las personas tienen dificultades para desarrollar plenamente su potencial sin un entorno receptivo. Cuando la mayor parte de su trabajo se rige por las horas facturables u otros indicadores clave de desempeño financiero, encontrar el tiempo para innovar puede ser difícil. Asimismo, los altos niveles de inercia, las estructuras operativas rígidas y la falta de visión son citadas como obstáculos a la innovación por una cuarta parte de los encuestados. Abordar estos factores es tan importante como mejorar las prácticas de contratación.

CONSTRUIR MEJORES SISTEMAS DE TALENTO

El talento en sí mismo se considera un punto focal de innovación para el 37 % de los líderes mundiales con los que hablamos. Pero, ¿dónde se encuentra? Curiosamente, el trabajo a distancia durante la pandemia mundial ha revelado nuevas oportunidades de contratación. “[La pandemia] ha abierto nuestros ojos a la existencia de esta reserva oculta de asombroso talento que, por olvido o ignorancia, no sabíamos que incluso existía”, indica Dr. Allègre Hadida.

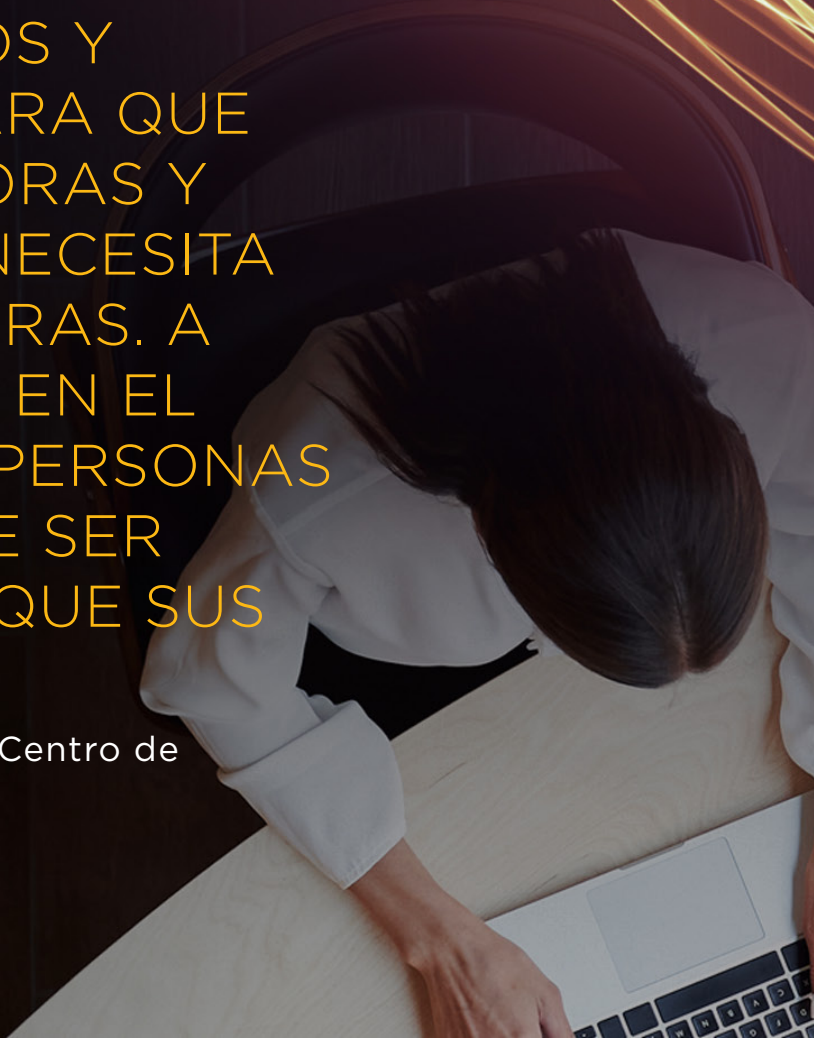
Sin embargo, parece que los líderes empresariales no están aprovechando del todo las oportunidades que está creando el trabajo a distancia. Comparado con el último año, el nivel de preocupación por la adquisición de talento casi se ha duplicado. En 2021, el 26 % de los líderes identificaron la atracción de talento como una debilidad de la empresa, que vale la pena abordar. Este año, el 42 % comparte el mismo sentimiento.

¿Por qué hay un desajuste entre la oferta y la demanda? Puede ser que los líderes no estén haciendo lo suficiente para atraer al tipo de personas adecuadas y luego proporcionarles un entorno de trabajo óptimo. Antes de la pandemia, muchos profesionales ya estaban descontentos con sus condiciones de trabajo. La situación de bajos salarios, el estrés continuo y la falta de un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal, que se multiplicó por diez durante el confinamiento, se materializó en “la gran renuncia” del talento en todos los sectores.

La Gran Renuncia es un término que Anthony Klotz, psicólogo y profesor de la Universidad de Texas A&M, acuñó para describir la avalancha de “renuncias de trabajo” que las industrias han experimentado en el último año. Curiosamente, el mayor aumento en las tasas de renuncia, de un 20 % en promedio, se da entre los empleados en plena trayectoria profesional (entre 30 y 45 años), un sector demográfico que buscan la mayoría de los empleadores.

«EL PERSONAL SENIOR SUELE DECIR: “MI GENTE NO ES LO SUFICIENTEMENTE INNOVADORA”. PASAMOS MUCHO TIEMPO FORMANDO A PERSONAS, EQUIPOS Y ORGANIZACIONES PARA QUE SEAN MÁS INNOVADORAS Y ENTIENDAN QUÉ SE NECESITA PARA SER INNOVADORAS. A MENUDO EL SISTEMA EN EL QUE TRABAJAN LAS PERSONAS ES EL QUE LES IMPIDE SER INNOVADORAS, MÁS QUE SUS CAPACIDADES EN SÍ».

David Sales, Director de Formación, Centro de Innovación de St John, Cambridge



Como resultado, los líderes se enfrentan ahora a la presión en dos extremos: atraer a la próxima generación de talento para que se una a sus organizaciones y retener a los empleados actuales cuya moral y niveles de compromiso están en declive. Si su gente se va, “analice bien cuál es su cultura”, recomienda Trisha Daho. “[Analice] cómo se desempeña en realidad el trabajo que hace, los servicios que presta, su marca en el mercado. Este es el momento de hacerlo de verdad y hacerlo para la futura empresa que quiere”.

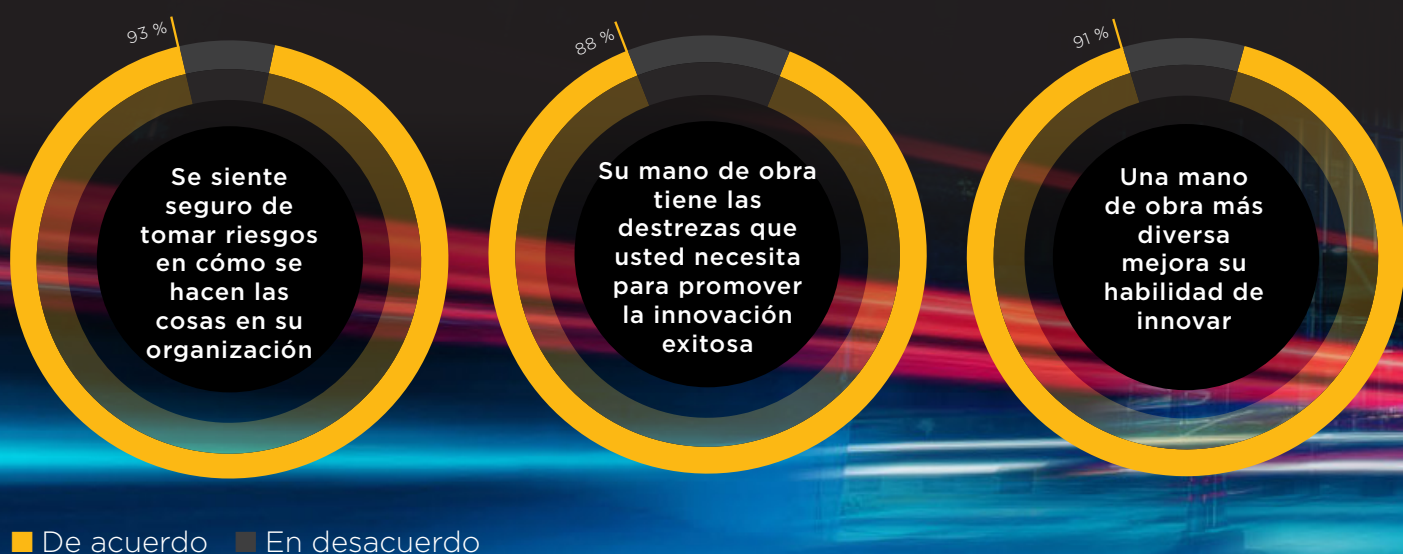
Los salarios y beneficios competitivos ya no son los principales criterios por los que se juzga a los empleadores. Tal vez se tenga que preguntar si la próxima generación quiere siquiera representar a su marca. La cultura empresarial y sus características, incluyendo su propósito, la visión, el posicionamiento en el mercado y el entorno de trabajo, entre otros factores, atraerán o desalentarán a los mejores intelectos. Los líderes deben buscar destacarse en todo lo anterior para atraer el talento capaz de impulsar la innovación.

“Si se piensa en la contratación de personas, y supongamos que su organización quiere realmente contratar y retener el talento para permitir la innovación, lo primero que quiero crear o debería estar buscando es diversidad en mi talento,” indica David Scholz, MBA. “Cuanto más diversa sea la gente que reúna más innovador puede ser usted”. Entre los encuestados, el 73 % está de acuerdo o muy de acuerdo en que la diversidad del talento es clave para mejorar la capacidad de innovación de la organización.

En la encuesta del año pasado, el 81 % de los líderes empresariales estuvieron de acuerdo en que una mano de obra más diversa e inclusiva mejoraría en última instancia el desempeño financiero. De hecho, los grupos de trabajo diversos han demostrado ser más creativos cuando se trata de resolver problemas y de tener pensamiento estratégico, dos cualidades necesarias para establecer una base cultural sólida para la innovación. Pero para atraer a empleados altamente calificados, diversos y adaptables, y retenerlos, tendrá que asegurarse de que su forma de trabajar se “ajusta” a ellos.

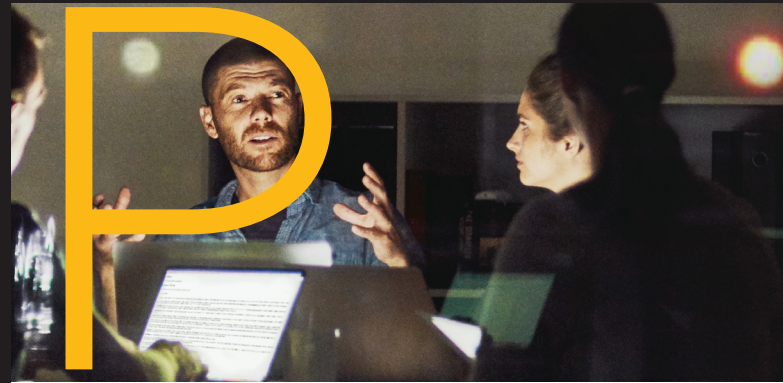
Figura 6: A pesar de las dificultades en la obtención de recursos, los líderes creen que pueden impulsar una innovación más exitosa

P ■ ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre innovación?



«PUEDE TRAER A GENTE CON MUCHO TALENTO Y CON MUCHAS HABILIDADES, PERO SI NO TIENE LA CULTURA PARA PERMITIRLES INNOVAR, SI LOS MANTIENE EN SU PEQUEÑA REALIDAD Y DICE: “SÓLO HAGAN ESTO”, ENTONCES, NO VA A HABER INNOVACIÓN.»

Trisha Daho, CEO y fundadora de Empowered Leadership Cultivation



PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE SOBRE LA FUERZA LABORAL DE LA INNOVACIÓN:

- ¿Su organización aprovecha al máximo las nuevas oportunidades de contratación de personas con talento que permite la transición mundial al trabajo a distancia?
- ¿Tiene suficientes recursos asignados a las oportunidades estratégicas de aprendizaje y desarrollo para los empleados actuales?
- ¿Su marca de empleador y la experiencia de los empleados atraen a las personas adecuadas que necesita para innovar?
- ¿Su entorno laboral y estructura operativa actuales promueven la diversidad en términos de pensamiento, expresión y prácticas de contratación?
- ¿Qué lugar ocupa la gestión del talento en su estrategia de innovación? ¿Cómo asegura el empoderamiento de su personal para generar e ir en busca de ideas creativas?

BARRERAS ORGANIZACIONALES PARA EL ÉXITO DE LA INNOVACIÓN

La innovación no es un giro único o una transición temporal a una vía alternativa durante tiempos difíciles. Para mantener los resultados, se requiere una acción continua, consciente y prudente por parte de líderes y empleados.

Pero, puesto que las industrias permanecen en modo de “apagar incendios, la “falta de tiempo” fue citada como la tercera mayor barrera para la innovación por los líderes empresariales mundiales. A ésta le sigue una serie de factores culturales como la falta de la visión, el deseo de mantener el statu quo, la falta de datos de calidad, las políticas corporativas, una cultura inadecuada, y el simple miedo al cambio.

El tiempo es un bien escaso. Pero teniendo en cuenta que el 62 % de los líderes empresariales están de acuerdo en que ahora pueden innovar con mayor rapidez que en el pasado, es curioso ver que las actividades de innovación se estancan por el tiempo por encima de todo lo demás. De acuerdo con David Sales “[crear] tiempo es una habilidad. Es la prioridad. Por tanto, yo no pienso que éste sea un factor muy diferente de las capacidades de las personas y el financiamiento insuficiente. Nunca hay suficiente dinero para hacer todo lo que se quiere hacer, así que hay que priorizar la innovación.”

Figura 7: Los líderes empresariales se enfrentan a varias barreras culturales para el éxito de la innovación



«ES MUY NATURAL Y HUMANO REGRESAR BÁSICAMENTE A NUESTRAS RUTINAS Y AQUELLO QUE SABEMOS HACER MEJOR Y, POR LO GENERAL, LAS RUTINAS NO SE LLEVAN BIEN CON LA INNOVACIÓN. LAS RUTINAS SON UNA FUERZA DE INERCIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. DAN LUGAR A “NORMALIDADES”, A MALOS HÁBITOS ORGANIZACIONALES QUE SON MUY DIFÍCILES DE DESTRUIR».

Dr. Allègre Hadida, Profesora Asociada de Estrategia, Cambridge Judge Business School y Magdalene College, Universidad de Cambridge

Es comprensible que la tendencia de los líderes y sus equipos a posponer las cosas se haya visto exacerbada por los continuos desafíos de la pandemia. Para el 55 % de los líderes empresariales, las consecuencias de la COVID-19 siguen siendo un riesgo para el crecimiento, así como las continuas interrupciones de los flujos comerciales internacionales, citadas por el 51 % de los encuestados, y el cambiante panorama reglamentario, mencionado por el 58 %. Las dificultades de contratación que la mayoría de los sectores experimentan también dejan a los empleados actuales con listas de tareas más largas y menos tiempo para pensar de forma innovadora.

Con tantos factores de estrés, es fácil ver por qué los líderes se quedan cortos de horas disponibles. Sin embargo, priorizar el tiempo y las condiciones para la innovación es crucial para que los líderes logren un buen desempeño en otras aspiraciones, tales como mejorar la eficiencia operativa, lanzar productos nuevos, adoptar tecnologías nuevas y generar un crecimiento orgánico.

ENCONTRAR TIEMPO Y ESPACIO PARA LA CREATIVIDAD

El pensamiento creativo puede darse en espacios abiertos, salas de juntas o durante reuniones a distancia. Sin embargo, para que las ideas se traduzcan en innovación, es necesario que reciban apoyo y seguimiento, tanto desde arriba como desde abajo de la organización. “Estoy totalmente de acuerdo en que necesitamos un liderazgo audaz, pero en mi opinión, la innovación puede y debe funcionar en ambas direcciones, de arriba a abajo y de abajo a arriba.”

La innovación canalizada de forma correcta puede funcionar perfectamente de abajo a arriba”, señaló David Scholz, MBA.

La creación de estas microoportunidades de innovación es crucial para abordar las barreras culturales y operativas persistentes. Desde la creación de mejores circuitos de retroalimentación entre equipos para compartir conocimientos con el fin de brindar mayor autonomía a los individuos hasta el desafío de los procesos existentes, los líderes de las empresas disponen de amplios mecanismos para hacer que la innovación forme parte del ADN corporativo. “La innovación viene desde adentro de las organizaciones, en el sentido de que hay que crear esta cultura de serendipia, esta cultura de apertura para permitir que la innovación se produzca dentro de la organización”, afirma la Dra. Allègre Hadida.

Anne Boden, CEO de la banca exclusivamente móvil de Starling Bank, que se ha avaluado en 1.900 millones de dólares (1.420 millones de libras) en menos de 8 años, también cree que la innovación está fuertemente correlacionada con la colaboración interfuncional. Comparada a menudo con Steve Jobs de Apple por su pensamiento innovador y su estilo de liderazgo exigente, Boden favorece los principios de las organizaciones funcionales sin departamentos estándar. En cambio, cultiva la innovación haciendo que banqueros, ingenieros y artistas trabajen codo a codo en distintos aspectos del producto como equipos interfuncionales. Y luego programen demostraciones periódicas, tanto internas como de cara al cliente, para recoger retroalimentación y repetir los resultados.

“Creo que la mayoría de la gente no entiende el impacto que tiene su cultura en su gran éxito o lucha”, señala Trisha Daho. Se trata de un problema que los líderes tendrán que abordar para beneficiarse de otros factores importantes para la innovación: la retroalimentación de los clientes, seleccionada por el 32 % de los encuestados, la analítica de big data (29 %) y los nuevos conocimientos (28 %). Sin los incentivos y el estímulo adecuados, su personal será reacio a utilizar estos medios o a actuar sobre sus hallazgos. A través de pequeños ajustes dirigidos en las prácticas organizativas, los líderes pueden crear un efecto cascada de cambios culturales y abrir la compuerta del pensamiento innovador.

ACELERAR EL CICLO DE INNOVACIÓN

Al entrar en el nuevo ciclo de crecimiento, el tiempo para innovar no se amplía, sino que se contrae. Dado que el 73 % de los líderes se sienten seguros de su capacidad para desafiar la forma como se hacen las cosas en su organización, los siguientes 12 meses serán cruciales para ejercer este poder.

Para impulsar la innovación con éxito, las organizaciones tendrán que ser más ágiles en la forma de desarrollar nuevas ideas, implementar cambios en el modelo de negocio, y conseguir nuevas ofertas en el mercado más rápido que nunca, ya que su competencia también se considera bien preparada para la innovación: El 65 % de los encuestados cree que su organización es significativamente más innovadora que otras empresas de su sector.

A pesar de citar el tiempo como una limitación clave, el 62 % de nuestros encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en que son capaces de innovar con mayor rapidez que en el pasado y el 69 % está de acuerdo o muy de acuerdo en que la disrupción del mercado les motiva a innovar.

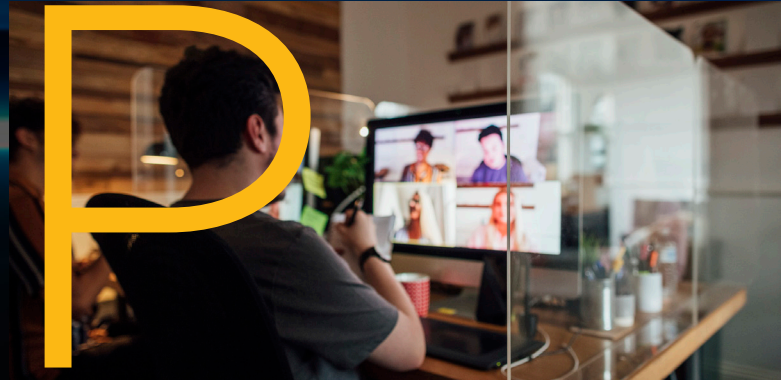
Entonces, ¿cómo pueden las empresas seguir el ritmo de la innovación cuando tienen limitaciones de fondos, talento y tiempo? “Gran parte de la innovación puede girar en torno a los procesos de funcionamiento de una organización y estar impulsada por las conversaciones que mantiene con sus clientes. Esto no necesariamente cuesta una gran cantidad de dinero. Incluso para algunas innovaciones realmente técnicas, es el proceso de pensamiento, generando conexiones entre diferentes disciplinas, el que a menudo permite crear una innovación revolucionaria”, dice David Sales. La innovación se apoya también en factores más tenues, como la apertura a la experimentación, la seguridad fisiológica, la diversidad de pensamiento y la escucha atenta de los clientes.

La Dra. Allègre Hadida sugiere además que los líderes pueden luchar contra la inercia, la resistencia al cambio y la reticencia a las ideas nuevas “creando una organización temporal totalmente integrada, como un grupo de proyectos, que esté separado del resto de la organización y trabaje en dicho aspecto concreto”. Y luego brindarle la autonomía y los recursos necesarios para explorar ideas “fuera del ámbito normal de su organización”. Dichas unidades pueden funcionar como grupos de consultoría interna o equipos de desarrollo de productos nuevos y estar motivadas con incentivos de baja potencia, como ascensos y reconocimientos no monetarios⁴.

El aprendizaje validado es otro método para posibilitar la interacción con el personal. Este enfoque supone medir su progreso en unidades más pequeñas para verificar rápidamente si la dirección elegida es la correcta. Originalmente utilizada como parte de la metodología “Scrum” para el desarrollo de software, la práctica puede adaptarse a cualquier tipo de creación de productos o servicios nuevos. La idea central de este método es lanzar productos “beta” o mínimos viables (PMV) para recoger la opinión del mercado. A continuación, se utilizan los conocimientos obtenidos para perfeccionar el vector de desarrollo y cambiar de dirección antes de dedicar demasiado tiempo y esfuerzo a una solución innovadora.

Claro, las tecnologías emergentes que la mayoría de los líderes identificaron como un elemento central de la innovación, son también un impulso importante para mejorar la cadencia de la experimentación y la innovación. No obstante, para obtener un alto rendimiento de las inversiones en tecnología, “debe ser capaz de incorporar esa tecnología en su empresa, sus procesos, estrategia, y luego desarrollar cosas nuevas”, señala David Scholz, MBA.

Con el fin de conseguir la velocidad extrema deseada para la innovación, los líderes empresariales tendrán que reevaluar los procesos y las estructuras de colaboración obsoletos. Y, a continuación, reintroducir marcos adecuados para la innovación, respaldados por transformaciones culturales y tecnológicas.



PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE SOBRE LAS **BARRERAS ORGANIZACIONALES A LA INNOVACIÓN:**

- ¿Sus estructuras organizativas actuales apoyan la colaboración interfuncional y ofrecen oportunidades para compartir conocimientos?
- ¿Cómo planea asegurar que su visión y estrategia innovadoras se divulguen a lo largo de su organización?
- ¿Qué mecanismos tiene para evitar la inercia, disminuir las barreras culturales y animar a los empleados a desafiar el statu quo?
- ¿Cómo ayuda a su personal a encontrar el tiempo y el espacio para dedicarse a actividades con motor innovador, aunque no sean facturables?
- ¿Qué prácticas ha implementado para promover una rápida ideología y prueba de propuestas innovadoras?

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA: INSEPARABLES

En los últimos 18 meses, la tecnología ha demostrado ser una fuerza transformadora que ha ampliado los límites de aquello que las organizaciones creían posible. Por consiguiente, el 53 % de los líderes mencionan la “tecnología” y el 52 % el “lanzamiento de productos y servicios nuevos” como áreas de innovación principales.

Las respuestas principales en conjunto indican cuan mutuamente dependientes se han vuelto la tecnología y el desarrollo de productos. Al mismo tiempo, el 42 % de los líderes mundiales buscan adoptar más tecnologías emergentes para lograr crecimiento en los próximos 12 meses y el 44 % cree que la tecnología es el principal facilitador de su innovación. Este enfoque unánime hacia la tecnología plantea naturalmente la cuestión de la percepción de la tecnología por parte de los líderes. ¿Ven la tecnología como un peldaño hacia operaciones más innovadoras o como un fin en sí mismo?

Al fin y al cabo, las empresas siguen trabajando para establecer la argamasa óptima para sus capacidades de innovación. Para aproximadamente una cuarta parte de los encuestados, las estructuras operativas y la cultura siguen siendo obstáculos para la innovación. David Scholz, MBA, está de acuerdo: “[Para mí la innovación es cuando] se hace algo que se ha venido haciendo antes de una manera completamente diferente y nueva”. La Dra. Allègre Hadida también considera la innovación como algo que “no se limita sólo a los productos y servicios comercializables. Puede haber innovación en los procesos de fabricación o de organización. Dentro de la organización, la innovación también puede tener lugar en la manera como se gestiona el personal”. En este contexto, la tecnología no es fundamental para una verdadera estrategia de innovación “Blue Ocean”, según Allègre, que consiste en idear una “innovación que pueda alterar y cambiar por completo la naturaleza de una industria sin estar necesariamente vinculada a la tecnología y a los avances tecnológicos”.

Los innovadores tienden a prestar menos atención a las prácticas industriales estándar. En lugar de intentar estar al nivel de los líderes, ya sea invirtiendo en las mismas tecnologías o lanzando productos similares, buscan escenarios de crecimiento alternativos. El Cirque du Soleil es un gran ejemplo de disruptor de la industria, que logra un enorme crecimiento en un sector aparentemente no rentable, sin invertir en tecnologías. Trisha Daho también cree que la innovación en su fase inicial no tiene que ver totalmente con la tecnología, sino que es “cualquier cosa que tenga la posibilidad de ser mejor de lo que es ahora mismo”. Así que tal vez sea el momento de pensar en cómo se pueden poner a un mejor servicio de la innovación las diferentes tecnologías que ya se tienen.

VINCULACIÓN DE LA TECNOLOGÍA CON LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

La pandemia mundial ha cambiado masivamente el estilo de vida y los hábitos de la gente, poniendo muchos productos y servicios a prueba de fuego. Para los líderes conocedores, este evento representa una gran oportunidad para reevaluar su percepción de la industria. Y luego reorientar sus estrategias de innovación utilizando la tecnología como medio de creación de valor en otros vectores tales como el compromiso con el cliente (39 %), el talento (37 %), la sostenibilidad (33 %) y los nuevos modelos de negocio (30 %).

Figura 8: La nube y la IA son las tecnologías digitales clave para la innovación exitosa

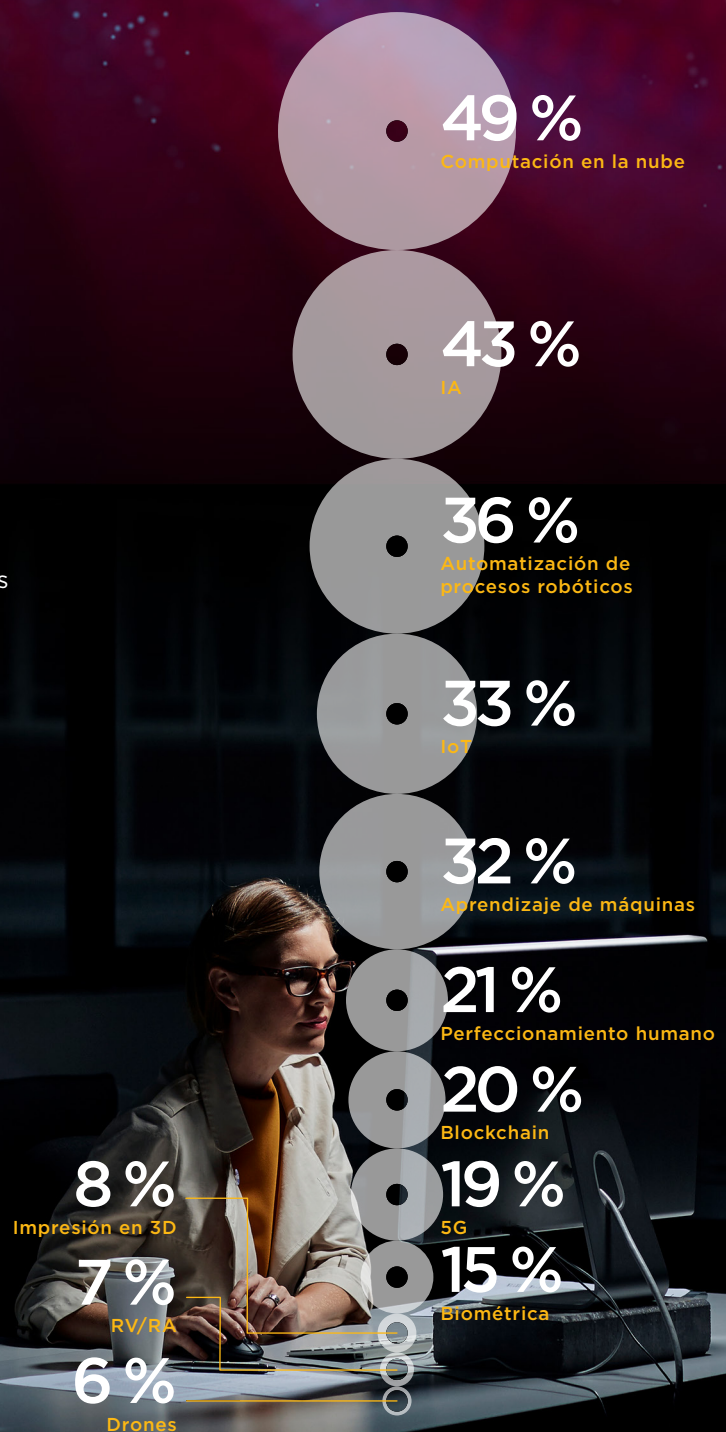
P. ¿Cuáles serán las tres tecnologías digitales más importantes que le ayudarán a innovar de manera acertada para contribuir al éxito futuro de su empresa?

Los líderes están evaluando una amplia gama de oportunidades de innovación. Como destaca la Dra. Allègre Hadida, “hay muchos nodos diferentes en la cadena de valor donde podemos innovar, sin que esto sea inmediatamente visible para el consumidor final”. Desde reinventar la cultura de la empresa hasta optimizar procesos administrativos o experimentar con materiales novedosos como el grafeno, los líderes disponen hoy de una serie de palancas para innovar tanto en el ámbito digital como en el físico.

En relación con el tema digital, el 49 % de los líderes clasificaron la computación en la nube como la más importante para alcanzar éxitos futuros. La prioridad es aún mayor entre los encuestados que confían mucho en su capacidad para aumentar los ingresos en los próximos 12 meses.

Esto es comprensible dado que las tecnologías en la nube están impulsando un volumen mayor de operaciones corporativas en comparación con la época anterior a la pandemia. Al mismo tiempo, las tasas de inversión en tecnologías emergentes tradicionalmente asociadas a la innovación son también elevadas. Los líderes empresariales clasificaron tanto la IA (43 %) como el aprendizaje de máquinas (32 %) como de alta importancia estratégica. Esto supone un aumento del 12 % en comparación con el año pasado. El interés por la automatización de procesos robóticos

(RPA), el Internet de las Cosas (IoT) y el perfeccionamiento humano también crecieron significativamente



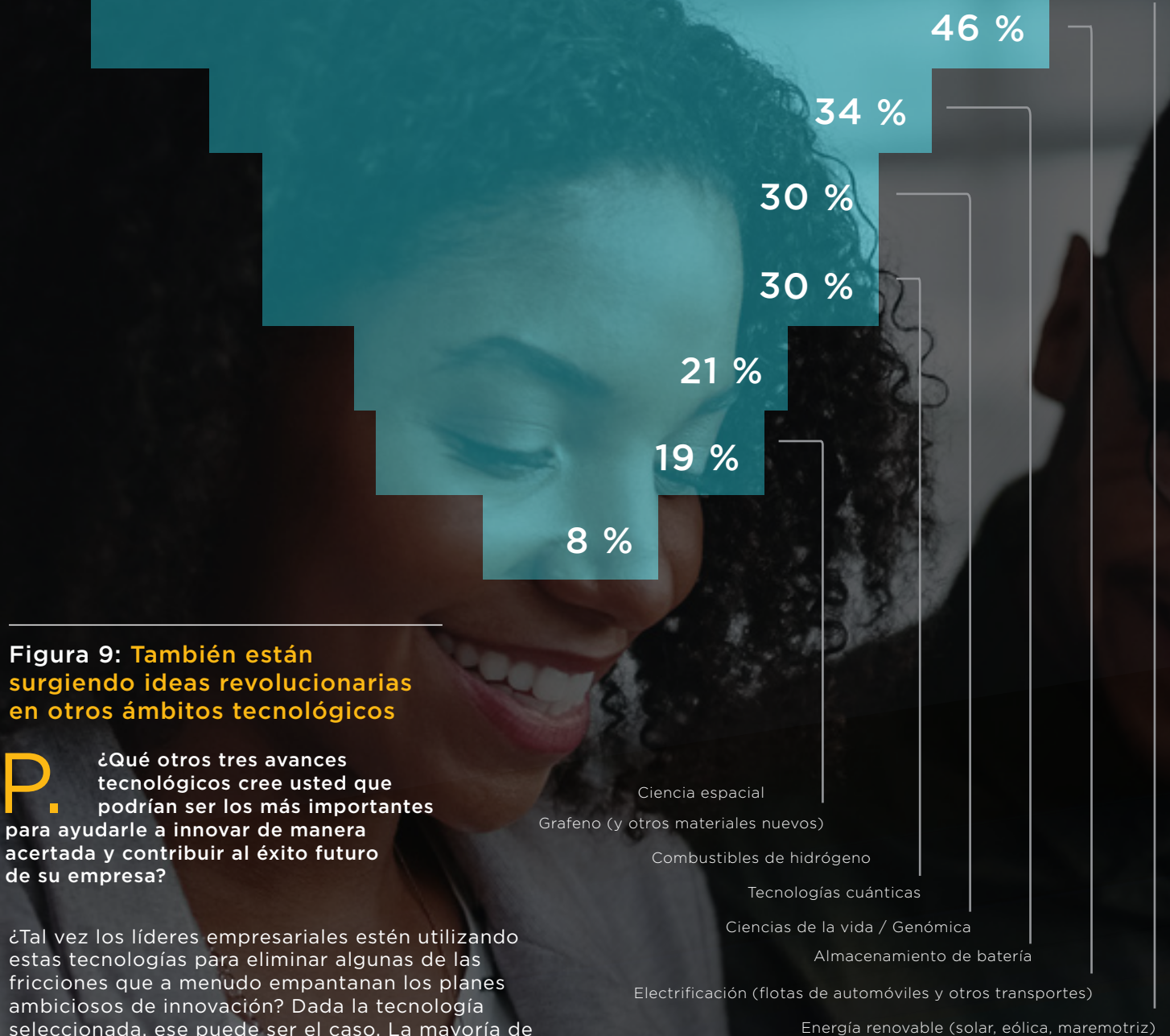


Figura 9: También están surgiendo ideas revolucionarias en otros ámbitos tecnológicos

P. ¿Qué otros tres avances tecnológicos cree usted que podrían ser los más importantes para ayudarle a innovar de manera acertada y contribuir al éxito futuro de su empresa?

¿Tal vez los líderes empresariales estén utilizando estas tecnologías para eliminar algunas de las fricciones que a menudo empantanar los planes ambiciosos de innovación? Dada la tecnología seleccionada, ese puede ser el caso. La mayoría de los casos viables de uso de la IA y el aprendizaje de máquinas en toda la industria están orientados a la optimización y automatización de procesos. Por ejemplo, el sector de los seguros emplea con éxito la automatización inteligente para agilizar la tramitación de reclamaciones médicas y la suscripción. Las dos tareas requieren mucho trabajo y son propensas a errores. Por lo tanto, liberar a los recursos humanos de tareas similares podría ayudar a los líderes a cumplir con las otras dos ambiciones: la reducción de costos y la mejora de la eficiencia operativa. Lo ideal es que el despliegue de estas tecnologías también libere a los empleados para que se dediquen a actividades más creativas e inventivas.

TRANSFORMACIONES NO DIGITALES

Las tecnologías digitales son un componente fundamental para el éxito de la innovación. Sin embargo, las empresas están igualmente comprometidas con los avances tecnológicos no digitales ya que están surgiendo muchas ideas, metodologías, servicios y productos revolucionarios en otros ámbitos de la invención.

Las energías renovables, citadas por el 61 % de los líderes, y la electrificación, mencionada por el 46 % de los encuestados, son las dos principales áreas de interés estratégico. El almacenamiento de batería (mencionado por el 35 %) y los combustibles de hidrógeno, mencionados por el 21 % de los encuestados, también están relacionados con el tema más amplio de la inversión en operaciones más sostenibles. En nuestra encuesta de 2021, el 77 % de los líderes vieron oportunidades de beneficio en la economía de bajo carbono del futuro. Al parecer, este año los líderes están realizando avances tentativos hacia esta dirección.

No es de extrañar que los líderes del sector energético, del transporte y del sector inmobiliario sean los que más se interesan por las tecnologías relacionadas con la sostenibilidad. Aunque industrias adyacentes, como la de alimentos y bebidas, la agricultura, el sector financiero y de las tecnologías también buscan que sus operaciones sean más “verdes” como parte de su estrategia de innovación. Tal vez se debe al hecho que el 43 % de

“DEBEMOS DESEAR SER INNOVADORES. NO PODEMOS MANTERNOS SEGUROS TODO EL TIEMPO. TENEMOS QUE ATREVERNOS, APOSTAR, TOMAR RIESGOS, PERO DEBEMOS ASEGURARNOS DE QUE ESTAMOS HACIENDO EL ANÁLISIS ENTRE BASTIDORES PARA SABER CUÁL ES LA MEJOR APUESTA”.

David Sales, Director de Formación, Centro de Innovación de St John, Cambridge

los líderes perciben los factores ambientales como un mayor riesgo para sus negocios en comparación con las tecnologías disruptivas (36 %) este año.

Hoy en día, los líderes empresariales disponen de varias vías de innovación —a través de la tecnología, el desarrollo de productos, la gestión del talento y los ejes operativos— así como los medios para poner en práctica sus ambiciones. El imperativo ahora es garantizar que las inversiones en nuevas tecnologías se conviertan en una base sostenible para facilitar una gama más amplia de transformaciones micro y macro dentro de su organización, que pueden mejorar su posición en el mercado.



PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE SOBRE **LA TECNOLOGÍA COMO FACILITADOR DE LA INNOVACIÓN:**

- ¿Cómo está desplegando las inversiones en nuevas tecnologías para apoyar innovaciones que conduzcan a la creación continua de valor?
- ¿Ha pensado en explorar posibles oportunidades de innovación que surgen de las tecnologías emergentes no digitales (tales como las renovables, la electrificación, materiales avanzados, etc.)?
- ¿Son sus competidores (y sus capacidades tecnológicas) un punto de comparación para decidir sobre áreas de inversión o un punto de contrarreferencia para explorar diferentes formas de trabajar?
- ¿Tiene en cuenta su disposición operativa y su modelo de funcionamiento a la hora de decidir sobre inversiones en nueva tecnología?
- ¿Cómo mide la viabilidad de las tecnologías emergentes en relación con su madurez digital y operativa?

CONCLUSIÓN: REFINAR EL RADAR DE RIESGOS

Tras haber superado la crisis, los líderes empresariales inician el año con mucho entusiasmo. El 73 % se siente más confiado en su capacidad de innovación en comparación con los niveles anteriores a la pandemia. El nivel de confianza general en las perspectivas de crecimiento empresarial también es superior: 84 % frente al 76 % en 2021, a pesar de los desafíos en torno al tiempo, el talento o las finanzas.

La respuesta combinada a la pandemia de la biotecnología y los gobiernos de todo el mundo nos ha demostrado cuán rápido pueden responder algunas empresas en una crisis. La capacidad de algunas empresas y sectores enteros para sacar adelante programas de innovación masivos y universales en un plazo muy corto (desde Peloton hasta Pfizer) también ha reforzado la fe en su resiliencia propia y su potencial de innovación.

Ahora es el momento de decidir cuáles de las medidas de emergencia deberían convertirse en elementos permanentes de la estrategia de innovación corporativa. “Asegurémonos de que entendemos qué nos hizo ser innovadores durante la pandemia, porque dentro de unos meses puede que lo hayamos olvidado”, dice David Sales.

Aunque los riesgos iniciales que presentaba la COVID-19 se han disipado, el panorama sigue siendo incierto y otros riesgos pueden hacer descarrilar fácilmente los tímidos avances de las empresas hacia la innovación. La incertidumbre económica (65 %), la inflación (61 %), los problemas de ciberseguridad (57 %) y los cambios reglamentarios (58 %) preceden a la preocupación por las consecuencias de la pandemia mundial.

Dada la ampliación del radar de riesgos, sólo el 54 % de los líderes empresariales cree que es probable un aumento en el crecimiento mundial. Otros mantienen una mentalidad más cautelosa, que se refleja en las acciones que los líderes planean tomar en los próximos 12 meses. La reducción de costos y el aumento de la eficiencia operativa siguen siendo las dos áreas prioritarias para 2022.

Sin embargo, la eficiencia por sí sola no impulsa la competitividad futura. A medida que las sociedades y las economías se adaptan a vivir con el coronavirus, la atención se dirige ahora a la creación de nuevas oportunidades de mercado para impulsar un crecimiento sostenible a largo plazo. A fin de cumplir las ambiciones de crecimiento establecidas, las empresas tendrán que dejar de enfocarse hacia la preservación y pasar a realizar actividades más centradas en el crecimiento, ya sean transformaciones culturales, mejoras en la adquisición de talento, o incrementos en las capacidades digitales y no digitales.

Al mismo tiempo, los líderes deberán estar atentos a factores externos, que impulsan los cambios en los mercados: desde factores macro como la inflación, el clima y los riesgos fiscales, hasta cambios más granulares en la percepción de la audiencia objetivo del posicionamiento de su marca, el precio de sus productos o la calidad de sus servicios.

Con el propósito de cumplir el objetivo audaz de lograr una innovación rápida y eficaz, que el 83 % de las empresas considera crucial para el crecimiento, los líderes tendrán que conciliar su visión interna de la innovación con los resultados externos.

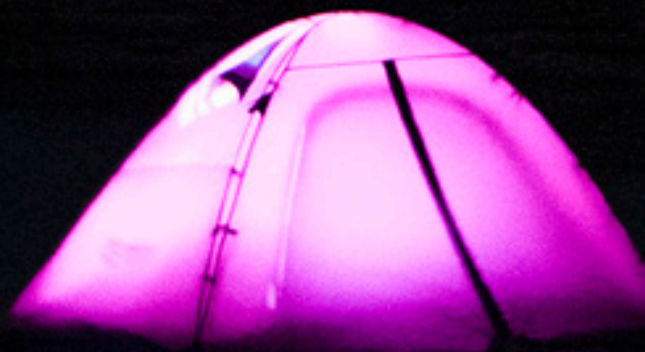
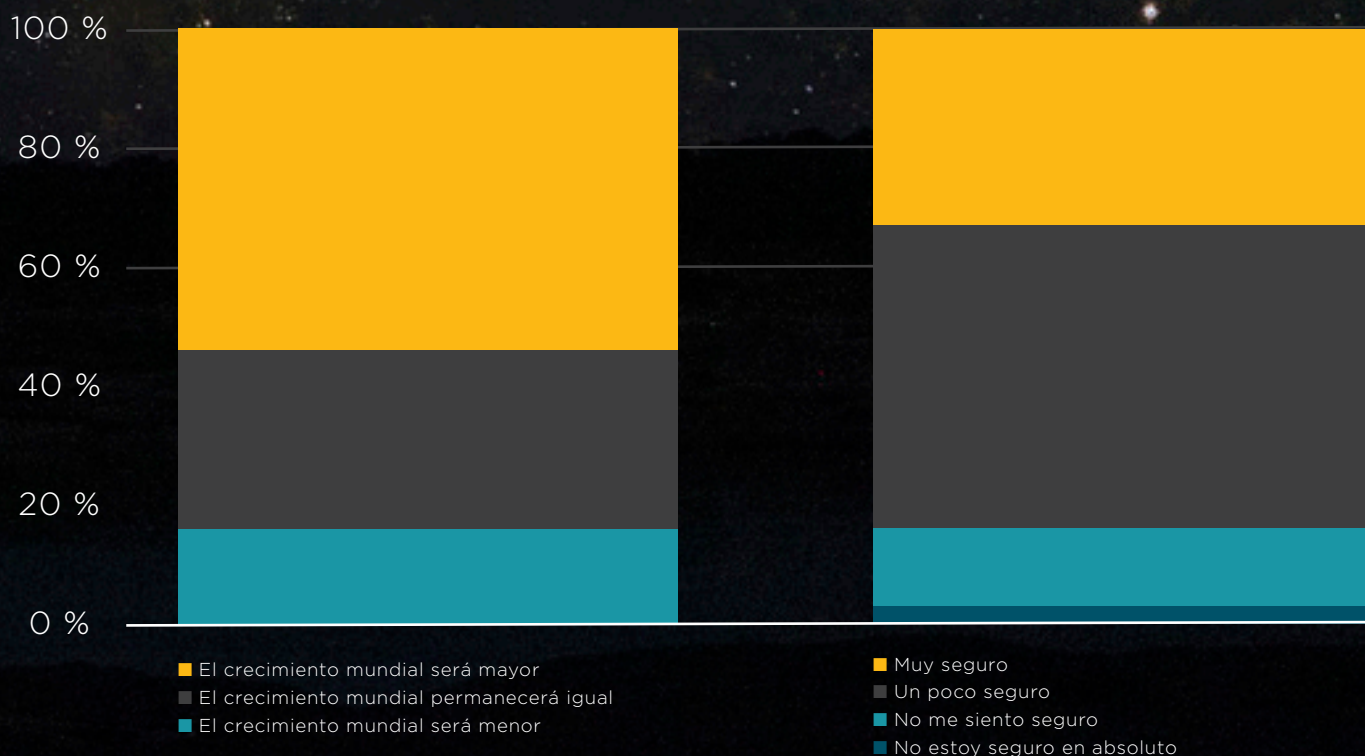


Figura 10: Los empresarios siguen confiando, pero los nuevos riesgos aumentan



Figura 11: 85 % de los líderes empresariales se sienten seguros del crecimiento en el año 2022

P. a) ¿Cree que el ritmo de crecimiento económico mundial cambiará en los próximos 12 meses?
 b) ¿Qué confianza tiene en la capacidad de su empresa para aumentar sus ingresos en los próximos 12 meses?



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Entre septiembre y noviembre de 2021, HLB ha reunido 586 respuestas de líderes empresariales de 46 países y de una serie de sectores industriales. Las respuestas se recogieron mediante una herramienta de encuesta en línea o entrevista telefónica. La muestra de la investigación se seleccionó y controló a través de empresas de HLB a partir de sus datos de CRM y se complementó con las respuestas del mercado externo. Además de los datos cuantitativos, se realizaron cuatro entrevistas en profundidad mediante videollamadas con expertos en materia de innovación y talento. La base de todas las cifras es 586, a menos que se indique lo contrario.

Se debe tener en cuenta que no todas las cifras de este informe suman el 100 % debido al redondeo de los porcentajes, a la exclusión de las respuestas neutras o a que los encuestados podían elegir más de una respuesta.

Se puede solicitar más datos e información sobre esta encuesta a la persona de contacto:

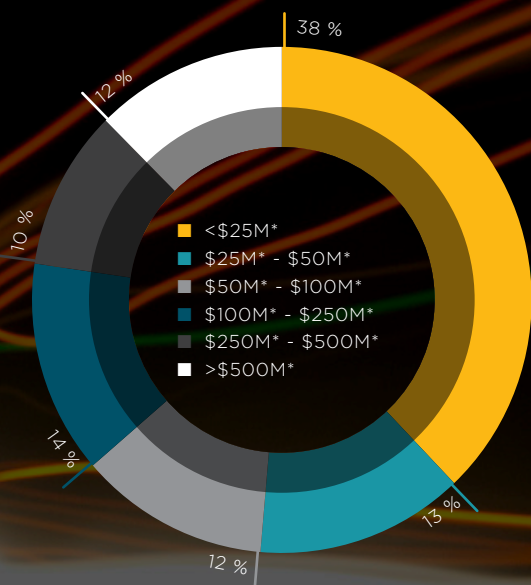
LESLEY HORNUNG

Head of Marketing & Digital

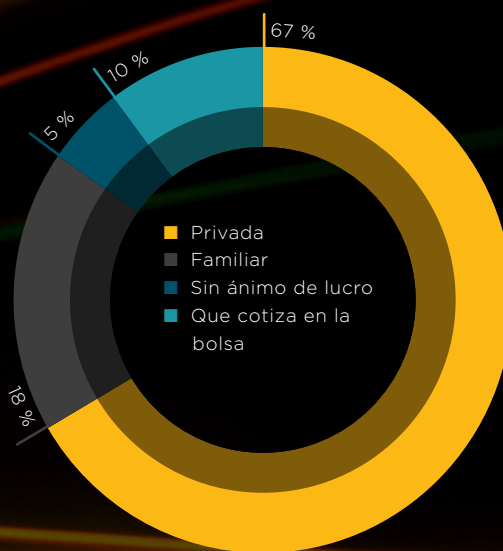
+44 (0)20 7881 1100

l.hornung@hlb.global

Tamaño de la empresa por ingresos anuales en dólares

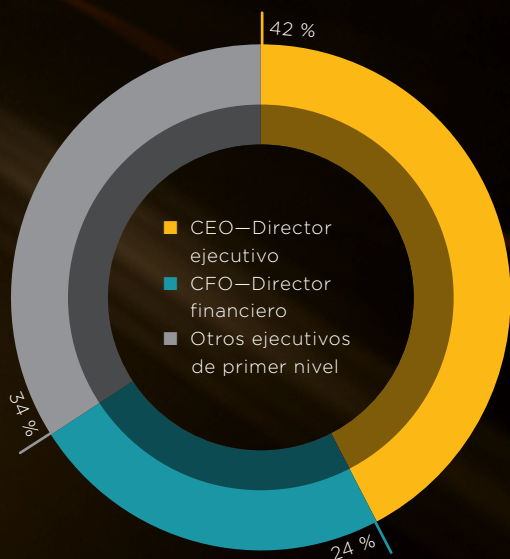


Encuestados por tipo de empresa

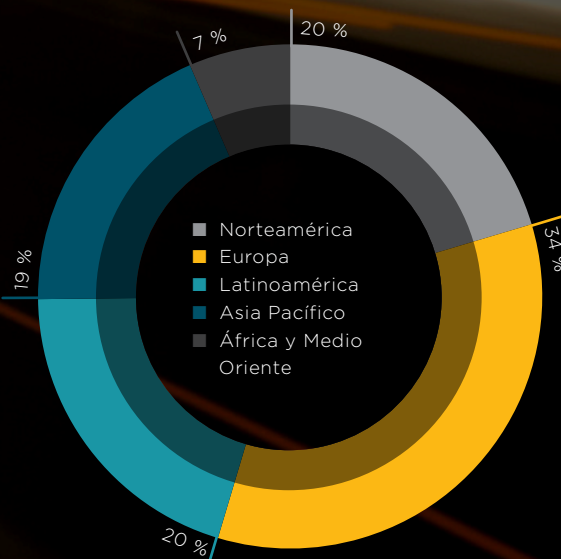


M* = MUSD

Encuestados por cargo



Sede de la empresa



ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Además de la investigación cuantitativa, este año entrevistamos a cuatro expertos en el tema de la innovación en las empresas. Cada entrevista de 45 minutos se llevó a cabo a finales de noviembre, y los datos finales de la encuesta se compartieron con los entrevistados para que dieran su opinión y perspectiva sobre los resultados de la encuesta.



DR ALLÈGRE HADIDA

Associate Professor of Strategy
Cambridge Judge Business School and
Magdalene College, University of Cambridge



DAVID SCHOLZ, MBA

**International Business Development
and Diversity Consultant**
Scholz BDD



DAVID SALES

Head of Training
St John's Innovation Centre, Cambridge



TRISHA DAHO

Founder & CEO
Empowered Leadership Cultivation



RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

Abu Bakkar

Bettina Cassegrain

Clensy Appavoo

Coco Liu

Corney Versteden

Cristine Cai

Dave Springsteen

David Sales

David Scholz, MBA (Maastricht)

Dr Allègre Hadida

Fion Lau

Gustavo Solis

Helen Smith

Jean-Charles Mahler

Jim Bourke

Karin Korte

Lamy Makary

Lesley Hornung

Manosij Ganguli

Marcello Fonseca

Marco Donzelli

Mari-Anne Kehler

Nikola Verespejova

Pablo Maldonado

Ralph Mitchison

Susanna Spada

Trisha Daho



REFERENCIAS

1. Apply-for-innovation-funding.service.gov.uk. 2021. Innovation competitions - Innovation FundingService. [online] Disponible en: <<https://apply-for-innovation-funding.service.gov.uk/competition/search>> [Última consulta:14 de diciembre de 2021].
2. Kornferry.com. 2021. The \$8.5 Trillion Talent Shortage. [online] Disponible en: <<https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/talent-crunch-future-of-work>> [Última consulta:14 de diciembre, 2021].
3. Harvard Business Review. 2021. Who Is Driving the Great Resignation?. [online] Disponible en: <<https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation>> [Última consulta:14 de diciembre de2021].
4. Hadida, A., Heide, J. and Bell, S.J. , 2021. How to Use Temporary Marketing OrganizationsEffectively. [online] American Marketing Association. Disponible en: <<https://www.ama.org/2019/04/24/how-to-use-temporary-organizations-effectively/>> [Última consulta: 14 de diciembre, 2021].
5. Boden, A., 2021. Anne Boden, the steelworker's daughter who started her own bank. [online]BBC News. Disponible en: <<https://www.bbc.co.uk/news/uk-wales-43217524>> [Última consulta: 20 de diciembre, 2021].





© 2022 HLB International Limited. Todos los derechos reservados.

HLB International es una red mundial de empresas de asesoramiento y contabilidad independientes, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente, y como tal HLB International Limited no tiene ninguna responsabilidad por los actos y omisiones de cualquier otro miembro. HLB International Limited está registrada en Inglaterra con el número 2181222 Limited by Guarantee, que coordina las actividades internacionales de la red HLB International, pero no presta, supervisa ni gestiona servicios profesionales a los clientes. Por lo tanto, HLB International Limited no tiene ninguna responsabilidad por los actos y omisiones de cualquier miembro de la red de HLB International, y viceversa, y renuncia expresamente a todas las garantías, incluyendo, pero sin limitarse a, la idoneidad para fines particulares y las garantías de calidad satisfactoria.

Esta publicación ha sido elaborada únicamente como orientación general sobre asuntos de interés, y no constituye un asesoramiento profesional. No debería actuarse con base en la información contenida en esta publicación sin obtener asesoramiento profesional específico. No se ofrece ninguna representación o garantía (expresa o implícita) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación y, en la medida permitida por la ley, HLB International no acepta ni asume ninguna responsabilidad, obligación o cuidado por las consecuencias de que usted o cualquier otra persona actúe, o se abstenga de actuar, basándose en la información contenida en esta publicación o por cualquier decisión basada en ella.

En ningún caso HLB International Limited será responsable de los actos y/u omisiones de cualquier miembro de la red de HLB International, ni de los daños directos, especiales, incidentales o consecuentes (incluyendo, sin limitación, los daños por pérdida de beneficios empresariales, interrupción de la actividad empresarial, pérdida de información empresarial u otras pérdidas pecuniarias) que surjan directa o indirectamente del uso (o falta de uso) o de la confianza en el contenido de este sitio web o de cualquier sitio web de terceros, o del uso de los servicios y/o productos de cualquier miembro. Cualquier referencia a los servicios o productos de un miembro no debe tomarse como una aprobación.

HLB se refiere a la red de HLB International y/o a una o varias de sus empresas miembro, cada una de las cuales es una entidad jurídica independiente.