

## **Pensar desde la innovación**

ALFONS CORNELLA  
Fundador y Presidente Infonomía

### **Resumen**

El presente artículo nos presenta la innovación desde un nuevo enfoque: pensar desde la innovación como un reto a la forma convencional de pensar y hacer para poder hacer frente al nuevo entorno. El autor nos define la innovación como una función que convierte ideas en valor, a través de personas, y en la forma de diseño, operaciones y comunicación. Todo ello pasa por un "nuevo" modelo donde la innovación se busca fuera de la empresa, es la innovación abierta.

Otro aspecto importante de la innovación radica en el éxito en la inversión en i+d. Proviene de ser innovador en toda la cadena de valor. Para ello es importante descubrir las orillas del negocio. A partir de la experiencia se han hallado los factores comunes en las empresas innovadoras y también los errores cometidos en la innovación.

Por último, acaba hablando del futuro de la innovación que según el autor está en un ejercicio de "discounted know-how" en lugar de "discounted cash-flow".

### **Palabras clave**

Innovación, cadena de valor, estrategia, errores, entorno, fronteras, ideas, know-how.

### **Abstract**

*The present article presents us the innovation from a new approach: to think from the innovation as a challenge to the conventional way of thinking and doing to be able to face to the new environment. The*

author defines us the innovation as a function that turns ideas into value, across persons, and into the form of design, operations and communication. All this happens for a “new” model where the innovation is looked out of the company, is the opened innovation

Another important aspect of the innovation takes root in: the success in the investment in i+d comes from being an innovator in the whole chain of value. For it is important to discover the shores of the business. From the experience the common factors have been situated in the innovative companies and also the mistakes committed in the innovation.

Finally he ends up by speaking about the future of the innovation that according to the author is in an exercise of “discounted know-how” instead of “discounted cash-flow”.

### **Key words**

Innovation, chain of value, strategy, mistakes, environment, borders, ideas, know-how.

---

---

## **1. Introducción: el nuevo contexto**

En un libro que todo innovador debe leer sin duda alguna, “*A whole new mind*”, Daniel Pink nos dice que la supervivencia de una empresa depende hoy de que sea capaz de hacer algo que los *trabajadores de otros países* (más baratos) no puedan hacer, que tampoco puedan realizar más rápido las *máquinas*, y que satisfaga los deseos de *trascendencia* de una época marcada (en el mundo desarrollado) por la abundancia (el exceso). Pink ha designado como la triple A estos tres “demonios”: *Asia*, *automatización* y *abundancia*. Y toda estrategia diseñada para poder superarlos, me atrevo a añadir, pasa por “pensar desde la innovación”, desde un reto a la forma convencional de pensar y hacer.

En un mercado del exceso, hay que proponer emoción, actitud, sentido, trascendencia, estilo, más que mera eficiencia. El coste prácticamente nulo de las comunicaciones hace que hoy se pueda trabajar con empresas en cualquier parte del mundo. Y las máquinas han avanzado tanto (recordemos el triunfo de *Deep Blue* sobre Kasparov...) que la pregunta a hacerse es cuando acabarán prescindiendo de nosotros. El futuro será tan complejo que será inimaginable manejarlo sin máquinas, hasta el punto de que puede que acabemos abdicando en ellas el control del planeta.

Dice Pink que para responder a este nuevo contexto marcado por la *triple A*, no podemos limitarnos a explotar la capacidad de *análisis* de nuestro lado izquierdo del cerebro, sino que debemos aprender a destilar lo que resulta de mezclarlo con las habilidades *intuitivas* del derecho. O sea, hay que aprender a multiplicar el *análisis* (racionalidad) por la *imaginación* (emoción de las ideas). Habrá, pues, que aprender a explotar mejor nuestra “*parte derecha*” del cerebro, o sea, nuestra habilidad de combinar e “*hibridar*” elementos en nuevas formas, de determinar patrones para generar nuevas ideas, algo que un cerebro meramente *analítico*, como el de las máquinas de hoy, no puede aún hacer. Tenemos que aprender a sacar provecho de nuestro cerebro, de *todo* él, para innovar.

Por tanto, hay que sacar partido del hecho de que *somos humanos*, una circunstancia curiosa en un entorno de creciente automatización donde la eficacia total es la norma. Una economía imaginativa basada en las emociones humanas. El negocio de multiplicar la imaginación por la tecnología. En un futuro de máquinas “perfectas”, los humanos todavía seremos necesarios. Y como recuerda Pink, lo seremos básicamente por dos razones principales. Porque somos capaces de aportar *criterio experto* (la intuición, la experiencia, que te permite resolver problemas para los que no hay una solución rutinaria), y porque nos movemos bien en la *comunicación compleja* (la capacidad de persuasión, de seducción, de transmisión de pasión que tienen algunos humanos). Los humanos han hecho a lo largo de la historia cosas que un robot (al menos uno de las primeras generaciones) no podría entender.

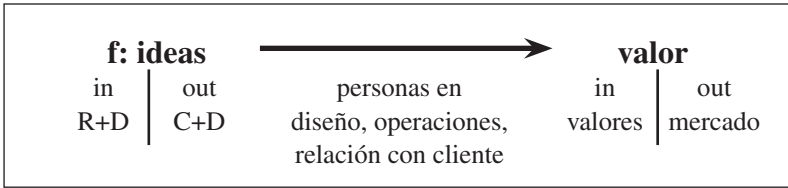
## **2. La función innovación: innovar como la conversión de *know-how* en *cash-flow***

Entre decenas de definiciones sobre lo que es la innovación, me permito aquí sugerir la siguiente:

*La innovación es una función que convierte ideas en valor, a través de personas, y en la forma de diseño, operaciones y comunicación.*

O sea, es un “instrumento” que convierte *ideas* creadas por alguien (individual o colectivo, ya sea dentro o fuera de la organización) en algo que otras personas (también dentro o fuera de la organización) consideran de *valor* (porque les aporta algún tipo de satisfacción, ya sea utilidad o emoción, por ejemplo); y la forma en que se hace es a través de alguno de los tres elementos principales de la cadena de valor, es decir, diseño de producto o servicio (*pensar la cosa*), operaciones (*hacer la cosa*), y la comunicación (*vender la cosa*).

**Figura 1:** Definición innovación



Una organización es tanto más innovadora cuanto más es capaz de: 1) generar ideas susceptibles de ser vistas como valor por alguno de sus públicos, y 2) hacerlo de forma más ágil y rápida. O sea, la innovación se deriva de *la capacidad de generar con cierta velocidad ideas que generan valor a alguien*.

La introducción en el texto anterior de la idea de velocidad es, quizás, lo que distingue lo que ahora podemos entender por innovación de lo que se entendía hace unos años. Creación de valor desde las ideas, pero sin cierta velocidad de crucero, no es innovación sostenible en el tiempo. Porque hoy no es tan importante innovar como ser capaz de hacerlo permanentemente, puesto que el destino del innovador es ser copiado, comoditizado por los copiones, y obligado a volver a innovar para poder sobrevivir. La velocidad de innovación es la energía del innovador en un mundo de copia fácil.

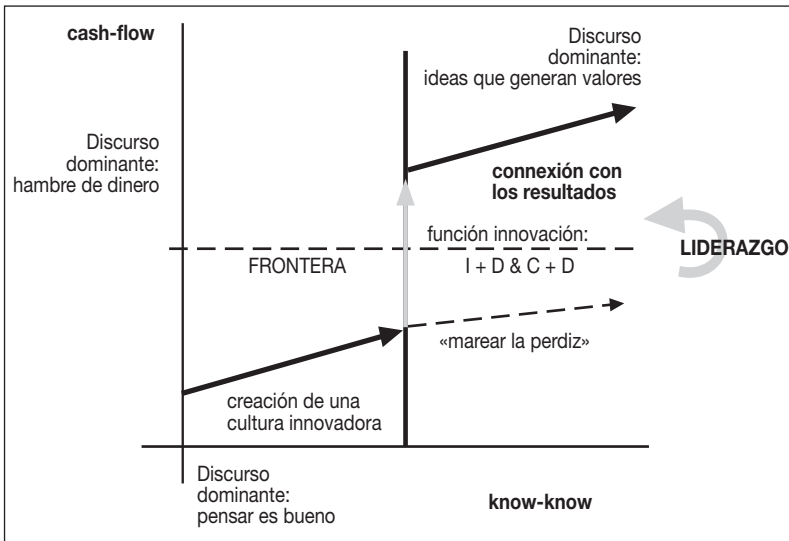
La conversión de ideas en valor puede ser leída de otra forma: la conversión de *know-how* en *cash-flow*. O sea, la conversión del conocimiento que tienen las personas de la organización (tanto el conocimiento *tácito* como el *explícito*, la imaginación y la experiencia, como la ingeniería y los métodos) en apuntes positivos en la cuenta de resultados de hoy (o, si se puede esperar a tener resultados más adelante, en apuntes positivos en el balance de intangibles de la organización).

Pero el principal problema de la innovación en las organizaciones es que la conversión de *know-how* en *cash-flow* no es tarea fácil, porque los lenguajes que se hablan en estos dos ámbitos son distintos. Básicamente, la principal diferencia es la de los “tiempos”: el *know-how* requiere de largos plazos para desarrollarse, mientras que el *cash-flow* está sometido a ciclos rápidos.

De hecho, uno de los problemas típicos en organizaciones que quieren innovar es lo difícil que se hace cruzar la “frontera” entre el “hablar sobre innovación” y el “convertir la innovación” en resultados, como se muestra en el gráfico adjunto.

Conseguir una “cultura de la innovación”, una atmósfera motivadora que estimule a las personas de la organización a aportar ideas, por ejemplo, es relativamente fácil: la gente quiere participar de la transformación de

**Figura 2:** Fronteras de la innovación



su organización a través de la aportación de ideas que respondan a nuevas oportunidades. Y lo hace si se le deja.

Pero el problema reside, en la mayoría de ocasiones, creo poder decir, en cómo las ideas generadas por la gente se hacen llegar a los “propietarios” de producto en el área más de “resultados” de la organización, ya en el dominio del *cash-flow* (donde te miden exclusivamente por tus resultados a corto plazo). Este “paso de la frontera” es la parte más difícil, porque los propietarios de producto, los que deciden sobre la oportunidad o no de innovar en el mismo, no son nada abiertos cuando se trata de aceptar propuestas que les llegan de espacios de la empresa que ellos no controlan. Podríamos decir, por tanto, que son los “celos” de producto (el “*not invented here*”) lo que impide al espacio del *cash-flow* aceptar en muchas ocasiones la bondad de lo propuesto desde el espacio del *know-how*.

El traspaso de la frontera exige una importante dosis de participación del liderazgo en la organización. Los de “abajo” (*know-how*) pueden, es cierto, hacer un esfuerzo para hacer visibles (comunicar mejor) sus aportaciones (sus innovaciones detectadas), pero es vital que desde el liderazgo se muestre claramente al espacio de arriba (*cash-flow*) que es preciso tomar las ideas de abajo como posible fuente de oportunidades que se conviertan, eso sí, en *cash-flow* futuro.

Siempre ha existido una innovación “de arriba a abajo”, desde el laboratorio de I+D “oficial” de la organización hacia la cadena de producción de la misma. Y esto ha funcionado, más o menos. Pero ahora, y gracias a las

tecnologías que permiten un ridículo coste de participación de toda la gente de la organización, existe un nuevo tipo de innovación, “de abajo a arriba”, basada más en conectar entre sí, y con la organización, a gente con ideas y observadora de la realidad, para desarrollar después estas ideas en clave de potencial negocio. Es el concepto de *innovación abierta*.

### 3. Innovación abierta

En el número de marzo (2006) de la *Harvard Business Review*, Huston y Sakka, en su artículo “*Connect and Develop*” explican el “nuevo” modelo de I+D desarrollado por Procter & Gamble (P&G). La idea principal del modelo es bien simple: en lugar de seguir empeñándose en la fantasía del *not-invented-here* (según la cual, lo inventado fuera de “nuestros” laboratorios no es bueno), a P&G le sale más a cuenta (más barato y más eficaz) *ir a buscar* las soluciones a sus problemas a “mercados” de talento externos. Esto es hoy posible porque hay miles de personas cualificadas, profesionales especializados, esparcidos por el mundo, con, posiblemente, una forma más rápida y barata de resolver un “reto” que el método tradicional, basado en un laboratorio interno de I+D. El “nuevo” método de P&G recibe el nombre de C&D, *connect and develop*.

En breve, la clave del método es doble. Primero, hay que saber sintetizar cuál es el problema o la oportunidad que se quiere atacar (*briefing*). Segundo, hay que saber aprovechar la empresa extendida (*partners*, proveedores, pequeñas empresas, universidades, individuos brillantes, etc. esparcidas por todo el mundo) para localizar quién tiene el conocimiento para resolverlos. Tercero, digerir internamente las aportaciones de los *partners*, escogiendo entre ellas lo mejor, aquello que más se adecua al momento de la organización (de hecho, de cada 100 ideas generadas por este procedimiento, dicen que sólo 1 acaba en el mercado), y “promocionándolo” a los “propietarios” de líneas de producto en la organización (paso, este tercero, que me parece que debe ser el más complicado, sin duda, de acuerdo con lo comentado más arriba).

Puesto que la innovación deja de ser un capricho para convertirse en un elemento esencial de competitividad, y que para responder a los retos crecientes lo importante es la “aceleración” de la innovación (que garantice altos niveles de crecimiento del negocio), hay que buscar formas complementarias de innovar que se sumen a simplemente motivar a tu gente para que lo haga (cosa muy difícil por la general, visto cómo la “política de pasillos” acaba comiéndose las ganas de cambiar en las organizaciones grandes). Así, frente al modelo de *innovación cerrada*, en el que todo se “inventa” sólo en la organización, el modelo de *innovación abierta* propone que se innove a

través de una relación con el exterior de la organización (de esta transformación de una innovación *cerrada*, controlada por la empresa, hacia una innovación *abierta*, trata el libro seminal *Open Innovation* de Henry Chesbrough). El reto estará, por tanto, en explotar la “exteligencia” de la empresa (la inteligencia distribuida por su entorno, en los agentes con los que coevoluciona en red), para transformar el *know-how* en *cash-flow*.

Para encontrar las *soluciones* en el exterior, P&G acude a sus propios proveedores, a una red de emprendedores tecnológicos (“cazadores” de ideas, freelance o pequeñas empresas, establecidos por todas las parte del globo), así como a *mercados de innovación*, lugares en los que miles de profesionales capacitados están dispuestos como *resolvedores* (*solvers*) a presentar respuestas a los retos de los *buscadores* de soluciones (*seekers*). Ejemplos de estos mercados son *Innocentive*, *NineSigma*, *YourEncore* o *yet2.com* (un espacio para la explotación comercial de licencias, no explotadas pero disponibles, muchas de ellas procedentes de las universidades).

Finalmente, P&G ha desarrollado formas de estimular la cultura de innovación abierta, así como una atmósfera de búsqueda y explotación de “lo nuevo”, con un mecanismo adecuado de reconocimiento y retribución.

La función innovación consiste cada vez más en organizar el equilibrio entre estos dos tipos de innovación, la cerrada (lo inventamos aquí) y la abierta (se inventa fuera). Y no es tarea nada fácil. Y más difícil será aún, cuando a este esquema se una, una tercera dimensión: la de la *participación del cliente*, que pedirá, de manera creciente, participar en el proceso de diseño de soluciones que le aportan valor a él, que es, al final y al cabo, la razón final de la empresa. La gestión, por parte de la empresa, de las ideas que el cliente tiene de lo que espera de esa organización como *valor*, será, posiblemente, el elemento puntual que marcará la próxima generación de gestión de la innovación.

#### **4. I+d+c: el éxito en la inversión en I+D proviene de ser innovador en toda la cadena de valor**

En 2005, las 1000 empresas con mayor presupuesto de I+D en todo el mundo invirtieron en conjunto un total de 407.000 millones de dólares en este capítulo. Pero un análisis de los resultados de estas grandes empresas conlleva sorpresas: básicamente, no hay una relación directa, automática, entre inversión en I+D y buenos resultados económicos (lo demuestra el hecho de que la empresa que más gasta en I+D, *Ford*, no es precisamente la que mejores resultados económicos obtiene). Esta es la conclusión del *Global Innovation 1000 Survey* que ha presentado recientemente la consultora *Booz, Allen & Hamilton* (Informe completo disponible en *SmartSpenders: The Global Innovation 1000*).

Algunas conclusiones del estudio:

Aumenta la inversión en I+D en *países emergentes*, en especial India y China (se ha anunciado ya que China ha superado a Japón como segundo inversor en I+D del mundo tras los Estados Unidos).

Se acabó la *deslocalización* por motivos exclusivamente de costes: ahora esos países emergentes son buenos lugares donde investigar e innovar, aunque sólo sea porque son los lugares donde el consumo va a crecer más en los próximos años.

Aumenta la cantidad total dedicada a I+D en el mundo, pero su porcentaje con respecto a las ventas decrece. Las inversiones son más selectivas, e intentan sacar más rendimiento de la inversión (aunque otra cosa es que lo consigan).

“No hay una relación estadística significativa” (automática) entre gasto en I+D y buenos resultados económicos (mídanse estos como se midan): “*Money simply cannot buy effective innovation*”. La única variable económica en la que se encuentra una correlación estadística con el gasto en I+D es la de beneficios brutos como porcentaje de ventas.

Más en concreto, no hay una relación directa entre número de patentes conseguidas y buenos resultados económicos.

Esto es en general, aunque hay en todas las categorías algunas empresas que apalancan muy bien sus inversiones en innovación (las que el estudio denomina “*smart spenders*”). No hay una sola razón que explique qué lleva a algunas empresas a sacar un rendimiento mayor que las demás. Por ejemplo, no hay un modelo único en términos de centralizar o descentralizar la unidad de I+D.

Acostumbra a haber una habilidad distintiva detrás de una empresa que saca buen partido de su I+D (por ejemplo, la velocidad con la que *Google* inventa nuevos servicios).

Y las empresas excelentes en sacar buen partido de su I+D se caracterizan por hacerlo a lo largo de toda la cadena de valor: ideación (inventar productos), selección de proyectos, desarrollo de productos, operaciones, comercialización. Una frase del estudio: “*the leaders tend to think about innovation companywide*”.

No hay, pues, éxito en la I+D si no va acompañada de un sistema de innovación transversal en la cadena de valor. Esta es, en mi opinión, un resultado fundamental: no puede sacarse partido de la inversión en I+D si se hace desde una torre de marfil, o desde la universidad, sino que la rentabilidad emerge de un *equipo multidisciplinar* de personas de diseño, operaciones y relación con el cliente. No hay innovación de éxito sin tener muy en cuenta al mercado.

En definitiva, el éxito no está en la I+D es I+D+C, *C de clientes*.



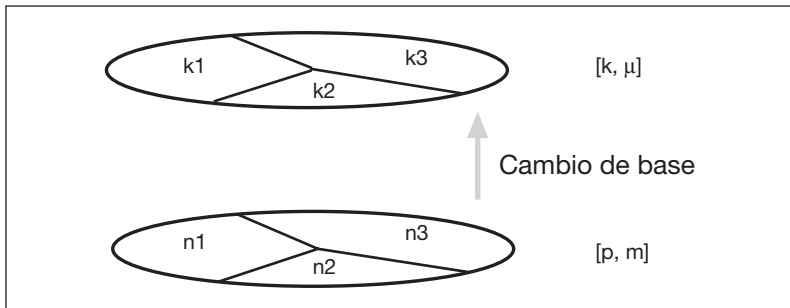
## 5. Descubrir las orillas del negocio

Cuando una empresa repiensa sus activos en clave de la combinación *conocimiento-marca*, en lugar de quedarse anclada en el par producto-mercado, el resultado que se obtiene es una fuente de energía organizacional enorme. Se trata, en el fondo, de entender, en el contexto de la empresa, qué viene a cambiar en la sociedad del conocimiento: que lo que genera oportunidades es la explotación inteligente de un conocimiento diferencial, así como la proyección hacia la sociedad (el mercado) de una imagen que se corresponda con la exploración de ese conocimiento diferencial.

Seamos un poco más precisos. Normalmente una empresa se piensa a sí misma como constituida por una serie de divisiones de negocio (negocio1, negocio2, etc.), que, por lo general, son un conjunto de parejas producto-mercado [p,m]. Así, por ejemplo, un banco puede tener una división que “se dedica” a hipotecas (producto) para inmigrantes (mercado), y otra a créditos para jóvenes. Esta forma de organizarse, a la que estamos tan acostumbrados, tiene un pequeño problema: a la hora de crecer, limita el pensamiento a buscar oportunidades sólo en la extensión del producto o del mercado ya existentes, con lo que se persigue “hacer crecer el pastel”, normalmente a base de arañar cuota de mercado a la competencia.

La forma novedosa de encontrar formas de crecer consiste en pensar la empresa en clave de activos de conocimiento (conocimiento1, conocimiento2, etc.). La idea es pensar la organización como poseedora de algunos conocimientos diferenciales (preguntarse “¿qué sabemos hacer?” más que “¿qué hacemos?”). El resultado de este análisis es que una empresa resulta entonces constituida por una conjunto de *parejas conocimiento-marca* [k,μ]. Y la forma de crecer desde ellas consiste en pensar cómo aplicar lo que sé hacer (conocimiento) a un mercado que aprecia lo que sé hacer, en genérico (marca). Así, siguiendo el ejemplo anterior, un

**Figura 3:** Formas de crecer



banco puede darse cuenta de que lo que sabe hacer, y muy bien, es gestionar una triple red, de personas, de oficinas y de terminales telemáticos, y que, además, su marca le permitiría utilizar esa triple red para vender otros bienes y, en especial, otros servicios, más allá de los meramente bancarios o financieros.

Se trata, en definitiva, de hacer lo que en álgebra denominarían un “cambio de base” en la empresa. De pensarse desde el *qué hacemos* a pensarse desde el *qué sabemos hacer*.

Hay algunos ejemplos que ayudan a entender la potencia de este cambio. La empresa manresana Vilardell Purtí, se ha dedicado con éxito desde hace décadas a la fabricación de piezas metal-mecánicas para la industria de la automoción y aeroespacial. Pues bien, aunque le sigue acompañando el éxito en las “divisiones” tradicionales, se han dado cuenta de las oportunidades de su conocimiento acumulado y han iniciado, con más éxito si cabe, una nueva “división médica”, en la que fabrican piezas de precisión para odontología (implantes dentales de titanio). Un buen ejemplo de aplicación en nuevas direcciones de lo que la empresa “sabe” hacer, y en la línea de productos que se corresponden a lo que marca transmite (en este caso, precisión de las piezas: es cómo llevar una pieza de cohete espacial en la boca).

Otro ejemplo que resulta de esta forma de pensar lo encontramos en IKEA. Construida originalmente desde la idea de facilitar a las clases medias productos de “diseño asequible” (la combinación producto-mercado que antes comentábamos), desde hace unos años están experimentando en una nueva aplicación de su conocimiento, a través del proyecto Boklok. Se trata de bloques de apartamentos prefabricados, de bajo coste y fácil instalación, que vienen a intentar resolver el problema de vivienda que afecta, justamente, a las clases medias de Occidente, y, más exactamente, a las jóvenes parejas que buscan una primera vivienda. Pensadas para parejas con una renta anual de 45.000 euros, su éxito en Escandinavia, y ahora también en Gran Bretaña, hace pensar que se trata de una buena idea. Con unos precios por debajo de los del mercado, la compañía sueca asegura un producto basado en los mismos conceptos de la marca: vivienda sostenible, materiales que respetan el entorno y ahorran energía, luminosidad, espacio, soluciones prácticas, etc. Una propuesta de «vivienda asequible». Para llevar adelante esta idea, IKEA ha aplicado el conocimiento estructural del que dispone (*integración de fabricantes para el desarrollo de productos*), y ha apalancado su marca ligada a la idea de “bueno pero asequible”. Y ha buscado el conocimiento que le falta, el del mercado inmobiliario, en alguien que sí lo tiene, en este caso la compañía sueca Skanska, con la que ha lanzado Boklok en régimen de *joint venture*.

Se trata de un ejercicio nada fácil, este de repensar la empresa desde el “qué sabemos” en lugar del más habitual “qué hacemos”, llevando a cabo el sugerido “cambio de base”. Pero entender qué es realmente la “sociedad del conocimiento” nos obligará a ello si queremos sacarle provecho al activo en pareja “conocimiento-marca”.

Una propuesta más precisa, en clave práctica, de esta idea de innovar desde las orillas del negocio, desde el apalancamiento de las parejas [conocimiento, marca], consiste en definir el ángulo de combinación de los dos posibles crecimientos en una organización. O sea:

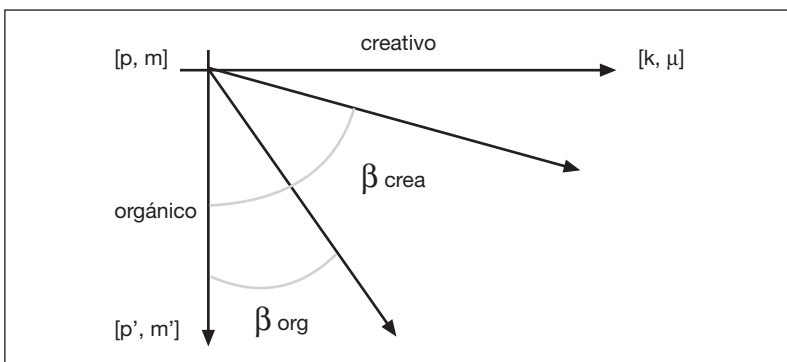
Primero, cómo a partir de unos pares  $[p,m]$ , de productos y mercados ya existentes, somos capaces de pensar nuevos pares  $[p',m']$  de nuevos productos para nuevos mercados (o sea, lo que en marketing se conoce muy bien como *matriz de Ansoff*).

Y segundo, cómo a partir de unos pares  $[p,m]$  actuales puedes entender cuál es tu conocimiento de uso potencial, o sea, cuál es tu *know-how* explotable en nuevas direcciones, alejadas, por qué no, de tu combinación producto-mercado habitual, para generar nuevas parejas  $[k,\mu]$ .

Por tanto, toda empresa tendrá un panorama de crecimiento en dos direcciones simultáneas: en la explotación de nuevos productos-mercados, y en la exploración de sus conocimientos-marcas.

Y el ángulo  $\beta$ , que mide hasta qué punto la empresa basa su evolución en el crecimiento “orgánico” (nuevos productos-mercados) o en crecimiento “creativo” (descubrir nuevas aplicaciones del *know-how* y de las marcas existentes), va a ser fundamental. Es posible que el manejo inteligente de este ángulo  $\beta$  (de “*business*”) va a ser la función principal de la estrategia de negocios en las próximas décadas.

**Figura 4:** Panorama de crecimiento



## 6. Minería de clientes

Si algo caracteriza a los mercados actuales es que, por lo general, la oferta supera a la demanda: tenemos de todo y en exceso, como se ha comentado más arriba. Por eso, será cada vez más crítico para la oferta aprender a luchar en un entorno de exceso, con el fin de conseguir un espacio *diferenciado* de mercado. Y una de las estrategias para conseguirlo consiste en descubrir, detectar, “nuevos” clientes entre aquellos ciudadanos a los que las ofertas actuales *sobresirven*, *subsirven* o *nosirven* en absoluto (la idea central de este artículo procede del texto *Seeing what's next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*, de Christensen *et al*):

- Clientes sobreservidos (*overshot*) son aquellos que ya no quieren pagar por más mejoras, porque lo que reciben ya es *excesivo* para lo que necesitan y están dispuestos a pagar. Es el *low-end* del mercado (susceptibles de bajar a un segmento “inferior” en términos de prestaciones recibidas).
- Clientes subservidos (*undershot*) son aquellos que están dispuestos a pagar algo más por una mejora, porque lo que reciben es *inferior* de lo que estarían dispuestos a recibir. Es el *up-market* del mercado (susceptibles de subir a un segmento “superior”).
- Clientes noservidos son aquellas personas que hasta ahora se han sentido “fuera” del mercado, porque no han percibido que la oferta “vaya con ellos”, porque la oferta no les haya tenido simplemente en cuenta, o porque no han tenido acceso a la misma.

Un ejemplo de mercado *sobreservido* cuyo análisis desvela las posibilidades de descubrir clientes potenciales lo constituye el *boom* de las líneas aéreas de bajo coste, hoy con tanta demanda. Estas iniciativas detectaron en su momento que había millones de personas dispuestas a viajar más, y más frecuentemente, si el precio era inferior al habitual hasta entonces, aún a cambio de un menor número de servicios en vuelo. Estas líneas aéreas de bajo coste “descubrieron”, pues, que las líneas convencionales estaban *sobresirviendo* a mucha gente. Y vieron en ello una oportunidad, cuyo éxito requería, por cierto, de aplicar toda su imaginación e ingeniería en encontrar formas alternativas de generar los ingresos necesarios para que el negocio tuviera sentido.

Sin abandonar aún la industria de las líneas aéreas, vemos ahora cómo otras empresas, combinando de nuevo la imaginación por la ingeniería, han detectado que hay un interesante mercado *subservido*, o sea, dispuesto a pagar algo más que un billete de *business* en vuelos largos, transoceánicos, como el de Londres a Nueva York. Así, han lanzado el concepto de trayec-

tos en los que todas las plazas son de “*business*”, en un avión de 200 plazas ocupado por sólo 50 personas, a las que se puede mimar mejor (un ejemplo lo encontramos en *EosAirlines*). Han descubierto, pues, que había un público *subservido* que esperaba que alguien les tratara mejor.

Y en el ámbito del descubrimiento de potenciales clientes que hasta ese momento eran *noservidos*, podemos citar el ejemplo de las tiendas de ropa que han evidenciado que había un creciente mercado, no satisfecho, de personas que requieren de tallas grandes. Así, han aparecido “nuevas” ofertas de éxito como la de *Superlínea*.

Otros ejemplos de soluciones nuevas a clientes *sobreservidos*. Aplicaciones ofimáticas que no dan las excesivas prestaciones de las *suites* habituales. Así, soy de los que piensa que el *Open Office* tendría más éxito si en lugar de intentar “clonar” íntegramente al *Office de Microsoft* ofreciera sólo lo fundamental que uno espera de una *suite* ofimática. La franquicia *MinuteClinic*, en la que se prestan los servicios de salud más elementales que una familia precisa, sin tener que ir al ambulatorio; servidos por enfermeras con experiencia, y disponibles en centros comerciales. Un hotel “elemental”, el *easyHotel* del magnate creativo Stelios, fundador de *EasyJet*, entre otras empresas del grupo *Easy*. Un hotel con sólo lo esencial, sin lujos, simplemente para “refugiarse” una noche (como dicen en su página: “*the idea is that customers will accept less space for a better price... [within] a recognised brand that delivers a standardised high quality product*”).

Ejemplos de soluciones nuevas a clientes *subservidos*. La creación de una nueva moto “de leyenda”, la *Confederate*, un éxito en un mercado que ya se creía saturado por las *Harley*. En los mercados de culto, parece haber espacio para nuevas emociones. Juguetes que incorporan elementos de *telefonía muy simple* (por ejemplo, agendas muy elementales para ir al colegio, con el que los niños poder comunicar con los padres o abuelos). El enorme potencial del mercado entre individuos, que tan inteligentemente descubrió *eBay*. En aviación, los pequeños *aeroplanos de bajo coste*, asequibles a empresas medianas, para viajar punto-a-punto (P2P) entre pequeños aeropuertos *locales* en lugar de seguir sometidos al yugo del sistema de aeropuertos convencionales. Sistemas de provisión de materiales educativos para *asignaturas optativas* (créditos variables) en aquellos centros escolares que no disponen de suficientes profesores para ofrecer una gama amplia de estos cursos. Algo que está haciendo con éxito en los Estados Unidos la empresa *ApexLearning*.

Finalmente, ejemplos de soluciones nuevas a *no-clientes*. Los cursos *pre-MBA*, pensados para personas que no pueden presentarse a un MBA porque no tienen los conocimientos previos suficientes. Gracias a estos cursos pueden pasar de no poder ser clientes de un MBA a serlo. Los *microcréditos*: prestar

pequeñas cantidades a personas que por su condición no serían potenciales receptores en un sistema de banca “tradicional”. El ejemplo pionero del *Grameen Bank*. Como proponen en su página: “*Grameen Bank has reversed conventional banking practice by removing the need for collateral and created a banking system based on mutual trust, accountability, participation and creativity.*” El ejemplo de la telefonía móvil y sus aplicaciones en países en desarrollo. El *Grameen Technology Center* demostró que cuando la gente dispone de un instrumento como el teléfono móvil (*Grameen Village Phone Program*), hasta entonces vedado para ellos, inventa usos y aplicaciones totalmente nuevos, que no podían “emerger” cuando no se disponía de esa “infraestructura”.

## 7. Factores comunes en empresas innovadoras

Durante siete años, en Infonomía hemos tenido la ocasión de recopilar mucha información sobre cómo están innovando las mejores empresas del mundo. A la vez que revistas de empresa, como *BusinessWeek*, han ido construyendo sus *benchmarking* (sus comparaciones con empresas de referencia) de innovación, nosotros hemos documentando centenares de ejemplos de empresas innovadoras en España. De la lectura de decenas de artículos sobre las empresas más o mejor innovadoras del mundo, junto con los ejemplos que nosotros mismos hemos documentado, hemos llegado a algunas conclusiones sobre los *factores comunes de las empresas innovadoras*.

Y creemos que los más relevantes son los siguientes:

Disponen de un sistema de innovación: no dejan la innovación en manos de la improvisación o de la curiosidad de unos cuantos.

El “área” de innovación dispone del apoyo de la alta dirección, que considera que la innovación “sistémica” es la mejor garantía para renovar el portafolio de productos y servicios.

Hay que permitir pensar, a pesar de que aparentemente las ideas generadas no sean “realizables” a corto.

La innovación no es I+D: la innovación es una función transversal, que debe afectar a todos los departamentos. Se puede innovar en todos los puntos de la cadena de valor (diseño, operaciones y clientes).

Conviene centrarse en la resolución de las “bolsas de ineficiencia” y en la detección de “oportunidades” para un mejor servicio al cliente.

La innovación no es diseño, pero el diseño juega un papel importante: la diferenciación de producto pasa hoy significativamente por la “experiencia” de usuario, que está muy vinculada al diseño (facilidad de compren-

sión, facilidad de uso, resolución de problemas, comprensión de situaciones, emocionabilidad, etc).

Invierten tiempo y recursos en las tres etapas básicas de la innovación: observar al usuario, debatir sistemáticamente en búsqueda de nuevas propuestas (creatividad catalizada), y prototipaje rápido.

Y más que estrategias “*urbe et orbi*”, adoptan un crecimiento basado en pruebas realizadas “localmente”, y analizan el *feed-back* así conseguido.

Innovación es la gente: sin una política de reconocimiento, “mimo”, y carrera profesional, es muy difícil que la gente aporte ideas de forma constructiva.

Compartir ideas requiere de cultura, espacio, y herramientas.

## 8. Los errores en innovación

Rosabeth Moss Kanter, profesora de la *Harvard Business School*, razona en un artículo en la *Harvard Business Review* de noviembre 2006 (p73), sobre los errores típicos en los que se cae en cada “ronda” de fascinación por lo nuevo, de “moda por la innovación”, que se repite cada cierto tiempo (cada 6 años, una “*generación de management*”, según Moss Kanter).

Nos dice que en cada una de esas rondas (por ejemplo, la irrupción de las tecnologías de la información, la obsesión por la reingeniería y/o la privatización, el fenómeno Internet, y la nueva etapa de posición central del cliente en el discurso de las empresas), el problema es siempre el mismo: mucho *bla-bla* por parte de las compañías (y de sus principales directivos), pero poca convicción, en realidad, y menor capacidad de ejecución. Dicho de otra forma aún más sucinta, el principal problema es cómo poner de acuerdo la necesidad de *explotar* el negocio actual (la cuenta de resultados de hoy) y la de *explorar* el negocio a futuro (la cuenta de mañana).

Normalmente hablamos de ejemplos de empresas que innovan bien. Pero no es frecuente hablar de lo que hacemos mal en innovación. Es lo que hace Moss Kanter al identificar en su artículo cuatro tipos de problemas típicos en innovación: los relacionados con la estrategia, con los procesos, con la estructura, y con las habilidades, que aquí intentaré sintetizar:

### ***ESTRATEGIA***

Las empresas buscan una innovación del tipo gran *hit* (una idea brillante que transforme su negocio), cuando eso difícilmente ocurre de forma predecible. Más bien las innovaciones más habituales se producen como consecuencia de cambios a veces *invisibles* en la forma de pensar, producir,

vender o financiar la compra del producto por parte del cliente (lo que en Infonomía hemos denominado, *innovación en la cadena* de diseño-operaciones-cliente).

La “avaricia” de los directivos busca un “pelotazo” (“¿nos haremos ricos con esta innovación?”) en un modelo de retorno muy rápido, cuando en realidad el retorno de toda innovación hay que esperarla en el largo plazo, y como consecuencia de cambios en los aspectos a veces más simples de la cadena de valor, a través, frecuentemente, de pequeños proyectos. La innovación es un proceso, no un bombazo.

La solución que propone la autora es lo que ella denomina una innovación en pirámide: unos pocos proyectos ambiciosos, bien financiados, seguidos de un número mayor de ideas de “rango mediano”, y, en la base, una amplia cantidad de proyectos de pequeñas innovaciones incrementales que permitan una mejora permanente (o sea, en el ámbito de lo que normalmente conocemos por “*área de eficiencia*”). Así, se produce innovación en diversas calidades y cantidades.

Todos los miembros de la empresa pueden contribuir con ideas (en la base de la pirámide), grupos de innovación transversal pueden trabajar en los proyectos intermedios, y tanto unos como otros pueden subir capilarmente hasta los proyectos determinados como críticos para el futuro de la organización, que, a su vez, dan una orientación sobre hacia dónde conviene orientación la innovación (líneas de trabajo prioritarias).

## **PROCESO**

El principal error aquí, según la autora citada, consiste en intentar “controlar” el proceso de innovación de la misma forma que se hace en otras actividades de la organización, cuando la innovación es necesariamente un proceso algo errático que requiere de equivocarse para ir ajustando el tiro. Además, se acostumbra a no dotar económicamente al equipo de innovación, lo que le lleva a preocuparse más por cómo conseguir los recursos que por cómo aplicarlos. La innovación tiene, estructuralmente, algo de rebeldía, y, por tanto, requiere de cierta libertad, permisividad, para que prospere; empieza a controlarla y medirla como el resto de actividades, y acabarás matándola. Quizás el problema radica en cómo medir la innovación, cómo definir una métrica diferente del éxito. Por ejemplo, un error en el proceso de innovación debe ser visto como una aproximación al éxito (“*la única forma de tener buenas ideas es tener muchas ideas*”, decía Linus Pauling), más que como un resultado fracasado.

La solución a este problema “tradicional” en innovación consistiría, entre otras cosas, en dejar cada año fondos especiales en el presupuesto, no



asignados a ninguna actividad en especial, pero dispuestos para ser concedidos a nuevas ideas que surjan durante el curso. Alguna vez lo dijimos aquí: pasar de “asignar” presupuesto “orgánicamente” a hacer que los grupos más inquietos “se ganen” su presupuesto. Una organización que tenga la precaución de “liberar” una parte del presupuesto para nuevas ideas por aparecer durante el curso, es una organización que favorece el futuro “más allá del presupuesto” (*“thinking beyond budget”*, lo llame yo en una ocasión delante de un consejo de empresarios... que poco caso me hicieron, por cierto).

## **ESTRUCTURA**

La relación entre la parte más convencional de la organización, la que genera la cuenta de resultados de hoy, de la que viven todos los miembros de aquella, y la parte más inquieta, la que piensa en la cuenta de resultados de mañana, es otro problema típico, en este caso de gestión de las relaciones entre ambos grupos. Unos tienen la responsabilidad del sudor (explotar el negocio actual) y otros tienen, aparentemente, según la percepción de los primeros, toda la diversión (explorar el negocio futuro). Los problemas de relación, de comunicación, entre ambos grupos son, dice la autora, frecuentes (ella lo sintetiza como el problema entre el “*mainstream*”, el negocio de cada día, con el “*greenfield*”, la promesa de lo nuevo).

La paradoja es que el *mainstream* tiene el grifo de los recursos, pero envidia, frecuentemente, el rol de los innovadores como “creadores de futuro”. Esa compleja relación puede llevar a intentar “integrar” la innovación bajo el negocio tradicional (“*mainstream taking control of greenfield*”), lo cual no pinta nada bien, como tampoco sirve de mucho que el grupo de innovación se vea a sí mismo como marcianos que no tienen nada que decirse o hacer con los pobres terrícolas del día a día.

La solución que propone Moss Kanter consiste en estimular las “conversaciones”, el contacto, incluso los proyectos comunes, entre unos y otros. La dirección general tiene en ello una especial responsabilidad, para presentar a ambos como partes conectadas de una misma realidad, que precisan de formas distintas de funcionamiento, porque sus dinámicas de relación con el mundo son distintas. Los “innovadores” deben esforzarse en comunicar al “negocio” que están innovando para él, y no que está en una especie de onanismo (re)creativo.

Una forma de atacar este problema quizás radique en repensar la forma en que se “divide” la organización, pasando de áreas de negocio convencionales (pedazos de la cuenta de resultados) a espacios más transversales, que impliquen a personas de las diferentes áreas, y orientados a la explotación y

exploración simultánea de soluciones para el mercado (una idea muy parecida a la que antes se ha sugerido como explotar las orillas del negocio).

## **HABILIDADES**

Otro problema habitual consiste en pensar que la innovación es cosa de técnicos, de personas con conocimientos muy específicos, y que son ellos los que deben liderar los grupos de innovación. Moss Kanter es aquí muy clara: es un error no poner al frente de proyectos de innovación a líderes, personas con experiencia en la motivación y movilización de talentos, que sepan definir y conseguir objetivos comunes. O sea, no hay innovación sin liderazgo. Un proyecto de innovación no es un tema de tareas lineales, sino de relaciones complejas entre talentos, que debe ir construyéndose.

Sólo de la hábil combinación de talentos distintos puede “emerger” algo realmente nuevo y provechoso. El líder debe crear ese clima en el grupo de innovación, para que las chispas se produzcan y de la fusión de complejidades “emerja” algo nuevo (un fenómeno de emergencia típica, en el sentido que da a este término la teoría de la complejidad). La innovación requiere de tiempo, y el líder es quien debe saber aprovechar ese *stock* temporal para rendir a partir de él una buena “cosecha”. Parte de ese proceso consiste, también, en comunicar al resto de la organización qué se está haciendo y por qué se está haciendo. O sea, se trata de un liderazgo “hacia dentro” y “hacia fuera” del grupo de innovación.

Y parte del proceso para conseguirlo puede consistir en localizar y colaborar con personas de otras unidades de la organización, que se conviertan en “cómplices” del proceso (“embajadores”), y en defensores del mismo cuando así convenga (en especial, frente a los directivos intermedios que son los más reticentes a la idea de que explorar nuevos ámbitos es conveniente para la organización, lo que Moss Kanter denomina “*the minefields of middle-manager antagonism towards successful innovation*”).

Moss Kanter concluye con una frase sintética: la innovación implica “ideas que crean el futuro”. Pero ello requiere aprender de las lecciones del pasado. Por tanto, es útil pensar en la potencia de la “multiplicación” de la explotación del negocio (lo que sabemos como consecuencia de años de experiencia y de conexión con el mercado) y la exploración (las ganas, la energía, la combinación de talentos en busca de lo nuevo).

No habrá innovación próspera en la empresa si no hay algo de espíritu de exploración (un estado mental receptivo a lo nuevo) combinado con una excelencia en la explotación del negocio. La innovación no debe ser cosa de un grupo autista de locos individualistas obsesionados por el futuro,

pero tampoco puede ser una unidad más, sometida a la rigidez de un presupuesto y a las métricas del éxito convencionales.

## 9. El futuro de la innovación: un ejercicio de “*discounted know-how*”

Puede parecer un poco pretencioso, pero se me ocurre que, justamente ahora que empezamos a entender que la innovación es la puerta de la economía del presente, es vital dedicar un poco de reflexión a pensar cómo será la innovación en el futuro. Aunque sólo sea para llevar a cabo una especie de “descuento hacia atrás” (*discounted know-how*, en lugar de *discounted cash-flow*), trayendo hacia hoy lo que será una realidad establecida dentro de cinco o diez años.

Por lo tanto, se trata de un ejercicio de futuro llevado al presente. Porque del futuro viene el consejo de cómo innovar mejor (aunque sólo sea porque hoy lo hacemos bastante mal). Y, por lo pronto, se nos ocurren tres ideas básicas de cómo innovaremos en el futuro.

Primero, la innovación será (y debe ser hoy) un *ejercicio multidisciplinar* o no será. Es de conectar gente muy distinta (en cultura, formación, expectativas, valores) que surgen ideas incrementalmente o radicalmente diferentes. Y además de su “procedencia” multidisciplinar, deben ser personas que en el equipo cumplan funciones muy distintas, de acuerdo con su vocación (actitud) y con sus capacidades (aptitud). Así lo ha explicado fantásticamente Tom Kelley, general manager de IDEO, en su libro *Ten faces of innovation*. Entre estas diez caras de la innovación está el “antropólogo” (la persona experta en observar e interpretar cómo se comporta la gente ante un producto, servicio o experiencia), el diseñador de espacios (el que sabe cómo pensar y desarrollar un espacio físico que estimule la creatividad de las personas y los equipos), el saltador de obstáculos (que sabe superar todas las dificultades de tipo organizativo, técnico, económico, y demás, con las que se enfrenta todo proyecto innovador), el diseñador de experiencias (que sabe cómo construir una emoción ligada a una propuesta a un consumidor o cliente, etc.). Dicho de otra forma, en las organizaciones, las personas y los departamentos acaban estancándose como islas (básicamente, de poder). Es de conectar esas islas con “puentes” (básicamente proyectos) que surgen continentes, y se generan nuevas oportunidades. Así, de la “conexión” de los equipos especializados en radio con los especializados en telefonía, dentro de Motorola, surgió toda la industria de la telefonía móvil.

Segundo, la dinámica de la innovación pasa por *una cultura del prototipo*. En su interesante libro *Serious Play*, Michael Schrage explica cómo las empresas más innovadoras del mundo utilizan ese “juego” sistémico que

es la simulación y el prototipo para innovar. A partir del lema de una de las unidades del legendario *MediaLab* del MIT, “demo or die”, explica que las propuestas de innovación que no son capaces de ser demostradas (enseñar algo que realmente funcione) son inútiles, y son rápidamente despreciadas. No se trata de tener una idea, sino de mostrarla en forma de una maqueta, un prototipo que hable por sí mismo. El tiempo de las personas que deciden sobre la asignación de recursos a proyectos innovadores es una variable escasa y extraordinariamente apreciable que perder. “Enséñame cómo funciona ahora, no cómo crees que funcionará mañana”. Según Schrage, los prototipos son, además, un instrumento social fantástico: son la excusa para una conversación entre personas de ámbitos distintos. Así, los prototipos ayudan a crear grupos de innovación con componentes de diversidad. Los prototipos crean conversaciones inteligentes. El reto de “demostrar algo” (*demo or die*) lima asperezas entre equipos acostumbrados a lenguajes distintos. Los prototipos enlazan culturas: los prototipos unen. Que las empresas industriales (de producto) y las de servicios innoven depende de que se doten de las herramientas adecuadas para innovar. En el caso de diseño industrial, por ejemplo, los más viejos del lugar reconocen la revolución que representaron para ellos las máquinas de estereolitografía (impresoras en tres dimensiones), que crean un modelo físico en 3D de la imagen 3D que se ha desarrollado en una herramienta de CAD-CAM. Ver, inmediatamente después de haber sido dibujada, cómo será físicamente una pieza, y, más aún, poderla tocar, representa un importante componente de aceleración de la innovación. Lo mismo ocurre (u ocurrirá) en los servicios cuando aprendamos a utilizar los agentes inteligentes (inteligentes, resultado de las nuevas olas de inteligencia artificial) para simular el comportamiento de miles de personas. Podemos imaginarnos, por ejemplo, una industria financiera totalmente distinta, cuando las “pruebas” de producto se hagan más tranquilamente en el laboratorio de ideas, “jugando” con simulaciones de miles (o millones) de agentes, interaccionado entre ellos. De jugar “seriamente” (cultura del prototipo) depende nuestra capacidad para generar una economía próspera en el futuro.

Y tercero, *el cliente como motor de la innovación*. Se innova cuando se entiende al cliente. Porque, justamente, la diferencia entre invención e innovación, reside en la aceptación del mercado. Son los clientes los que dictaminan si tu propuesta “innovadora” es buena o no. Si lo compran es que tiene sentido. Una innovación sin mercado es una invención, un acto intelectual, que no ha sabido o podido conectar con la gente. En este sentido, el futuro de la innovación deriva de la fusión de lo mejor de la psicología (mezclado, como hemos apuntado, con la antropología) con lo mejor del marketing. Cómo presentar al mercado algo atractivo que responde a las situaciones de la gente. Es la fusión de Freud con Kotler. Así, por ejemplo, ya se empieza

a usar la *FMRI* (*functional magnetic resonance imaging*) para medir nuestra respuesta (la de nuestro cerebro) ante determinados *inputs*. Básicamente se trata de medir cambios en los flujos sanguíneos del cerebro que así revelan la actividad colectiva de miles de neuronas durante unos segundos. Con técnicas como esta, por ejemplo, los científicos han descubierto que son diferentes las partes del cerebro que funcionan según se trate de tomar decisiones para el corto o el largo plazo. Para las de largo plazo, parece que el que funciona es el córtex pre-frontal, mientras que para el corto es el sistema límbico, que tiene más que ver con decisiones tomadas para conseguir una satisfacción inmediata. Uno puede pensar, por tanto, de acuerdo con esto, que en el futuro presente se definirán estrategias de comunicación y marketing sabiendo con más certeza qué parte del cerebro conviene estimular con los mensajes.

Esto tiene importantes implicaciones en la economía. Una de las premisas de la visión “estándar” de esta ciencia es que la gente se comporta de manera racional, cosa que, nos consta a todos, no es exactamente cierto: a menudo nos comportamos de manera primaria, o sea, de acuerdo con nuestro cerebro más profundo, el reptiliano, por decirlo así. Hay otras visiones de la economía, como por ejemplo la que propone introducir más elementos de análisis del comportamiento en la toma de decisiones del consumidor (la economía del comportamiento, o *behavioral economics*). Los fundadores de esta nueva disciplina de la *neuroeconomía* (que aquí hemos llamado *brainketing*) tienen la esperanza de que con este tipo de investigaciones de base biológica les ayudaran a encontrar finalmente a trabajar mejor con la irracionalidad de las decisiones humanas. La idea es clara: pasemos de suponer a saber como funciona nuestro cerebro y nuestras pulsiones. Es, como decía la *Harvard Business Review*, el negocio en el cerebro (“*business on the brain*”). La *hibridación* de neurología y marketing.

Fruto de esta dinámica, por tanto, el cliente será, voluntaria o involuntariamente, cocreador del producto, servicio, o experiencia que consumirá. Un cliente que será único entre millones, porque las próximas décadas nos acabarán de convencer de la “muerte de la media”, y de la importancia de las colas estadísticas (tan importante como la población “media” en cualquier universo, el pico central de la campana, será la población de las colas, a derecha e izquierda en la curva de Bell: ya se ha demostrado en Internet, que, por el hecho de que su mercado es realmente global, las colas de los “raros”, por encima y por debajo de la media, toman proporciones espectaculares. Puede que en tu ciudad haya sólo un puñado de fanáticos de los *Madelman*, pero en el mundo son legión.

Finalmente, la innovación es un estado mental, una actitud. La innovación es atreverse. Y por tanto, tanto el futuro como ahora, no habrá innovación sin personas que se quieran arriesgar, personal y profesionalmente.

Toma estas tres ideas del futuro, llévalas al presente, mira que puedes hacer hoy que se parezca a ello, y date el gusto de estar innovando como lo tendrán que hacer tus hijos, sin remedio.

## 10. Conclusión

La supervivencia de una empresa depende hoy de que sea capaz de hacer algo que los *trabajadores de otros países* (más baratos) no puedan hacer, que tampoco puedan realizar más rápido las *máquinas*, y que satisfaga los deseos de *trascendencia* de una época marcada (en el mundo desarrollado) por la abundancia (el exceso). Y toda estrategia diseñada para poder superarlos, me atrevo a añadir, pasa por “pensar desde la innovación”, desde un reto a la forma convencional de pensar y hacer.

En un mercado del exceso, hay que proponer emoción, actitud, sentido, trascendencia, estilo, más que mera eficiencia. El coste prácticamente nulo de las comunicaciones hace que hoy se pueda trabajar con empresas en cualquier parte del mundo.

Desde este punto de vista la innovación, es un “instrumento” que convierte *ideas* creadas por alguien en algo que otras personas consideran de *valor*; y la forma en que se hace es a través de alguno de los tres elementos principales de la cadena de valor, es decir, diseño de producto o servicio, operaciones, y la comunicación .

La conversión de ideas en valor puede ser leída de otra forma: la conversión de *know-how* en *cash-flow*. O sea, la conversión del conocimiento que tienen las personas de la organización en apuntes positivos en la cuenta de resultados de hoy.

Pero el principal problema de la innovación en las organizaciones es que la conversión de *know-how* en *cash-flow* no es tarea fácil, porque los lenguajes que se hablan en estos dos ámbitos son distintos. Básicamente, la principal diferencia es la de los “tiempos”: el *know-how* requiere de largos plazos para desarrollarse, mientras que el *cash-flow* está sometido a ciclos rápidos.

La idea principal del modelo de innovación abierto es bien simple: en lugar de seguir empeñándose en la fantasía del *not-invented-here ir a buscar* las soluciones a sus problemas a “mercados” de talento externos. Esto es hoy posible porque hay miles de personas cualificadas, profesionales especializados, esparcidos por el mundo, con, posiblemente, una forma más rápida y barata de resolver un “reto” que el método tradicional, basado en un laboratorio interno de I+D.

En breve, la clave del método es doble. Primero, hay que saber sintetizar cuál es el problema o la oportunidad que se quiere atacar (*briefing*). Segundo, hay que saber aprovechar la empresa extendida (*partners*, pro-

vedores, pequeñas empresas, universidades, individuos brillantes, etc. esparcidas por todo el mundo) para localizar quién tiene el conocimiento para resolverlos. Tercero, digerir internamente las aportaciones de los *partners*, escogiendo entre ellas lo mejor, aquello que más se adecua al momento de la organización, y “promocionándolo” a los “propietarios” de líneas de producto en la organización (paso, este tercero, que me parece que debe ser el más complicado, sin duda, de acuerdo con lo comentado más arriba).

Cuando una empresa repiensa sus activos en clave de la combinación *conocimiento-marca*, en lugar de quedarse anclada en el par producto-mercado, el resultado que se obtiene es una fuente de energía organizacional enorme. Se trata, de pensarse desde el *qué hacemos* a pensarse desde el *qué sabemos hacer*.

Si algo caracteriza a los mercados actuales es que, por lo general, la oferta supera a la demanda: tenemos de todo y en exceso. Por eso, será cada vez más crítico para la oferta aprender a luchar en un entorno de exceso, con el fin de conseguir un espacio *diferenciado* de mercado. Y una de las estrategias para conseguirlo consiste en descubrir, detectar, “nuevos” clientes entre aquellos ciudadanos a los que las ofertas actuales *sobresirven*, *subsirven* o *nosirven* en absoluto.

Es vital dedicar un poco de reflexión a pensar cómo será la innovación en el futuro. Aunque sólo sea para llevar a cabo una especie de “descuento hacia atrás” (*discounted know-how*, en lugar de *discounted cash-flow*), trayendo hacia hoy lo que será una realidad establecida dentro de cinco o diez años.

## Bibliografía

CHRISTENSEN, CLAYTON M. (2004) “*Seeing what’s next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*”, Harvard Business School Press. EEUU.

PINK, DANIEL (2005) “*A whole new mind*”, Riverhead books. EEUU

HUSTON, A.L. AND SAKKA, S (2006) “*Connect and Develop*” Harvard Business Review. Boston.

MOSS KANTER, ROSABETH (2006) “*Innovation: The Classic Traps*”, Harvard Business Review. Boston.

KELLEY, TOM (2005) “*The ten faces of innovation*”, Reed Business Information, a division of Reed Elsevier Inc. EEUU

SCHRAGE, MICHAEL (2000) “*Serious Play: How the World’s Best Companies Simulate to Innovate*”, Harvard Business School Press. EEUU.

Referencias en la red:

[http://www.boozallen.com/media/file/Global\\_Innovation\\_1000\\_2006.pdf](http://www.boozallen.com/media/file/Global_Innovation_1000_2006.pdf)

<http://www.boklok.com>

<http://www.tenfacesofinnovation.com>