

Fórmulas para tener buenas ideas

La pregunta que no debemos hacer los que queremos innovar es: ¿Cómo puedo tener ideas innovadoras? Una de las cuestiones que más cuesta hacer entender en innovación es que, como dijo el bi-Nobel Linus Pauling: “la única manera de tener buenas ideas es tener muchas ideas”. A continuación, se explicara brevemente una selección de fórmulas que han dado los expertos en el tema de creatividad e innovación empresarial y que presentado en sus diferentes publicaciones la empresa infonomía.

1. Resolviendo problemas

Es una formula elemental que consiste simplemente en observar a nuestro alrededor, ya sea nuestro entorno inmediato o nuestro entorno lejano a través de Internet, para comprender cuáles son los problemas que afectan a las personas y preguntarnos como podemos darles una solución que les aporte un valor por el que puedan acabar siendo nuestros clientes. La manera más rápida y evidente, aunque no la única, es hacerlo a partir del conocimiento acumulado en nuestro propio negocio.

Ejemplo:

Un ejemplo claro es el del fabricante de una de las marcas de aspiradores más conocidas internacionalmente, James Dyson. Este ingeniero británico observó que la ineficiencia de los secadores de manos de los baños públicos hace que la mayoría de la gente opte por secarse con papel higiénico o directamente en los pantalones. Una vez detectado el problema, tal vez en el baño de cualquier aeropuerto durante uno de sus innumerables viajes, su gran conocimiento sobre este tipo de tecnología le ha servido para concebir el Dyson Airblade TM2. Un innovador secador de manos que seguramente transformara todo este mercado. El exclusivo diseño de este aparato permite poner las manos entre dos potentes chorros de aire caliente, que las seca en tan solo 10 segundos. Este caso es todo un paradigma de cómo las mejores innovaciones suelen aprovechar el proceso de innovación para incorporar otras nuevas ventajas: además de ser el más rápido, este secador purifica el aire antes de expulsarlo sobre las manos, por ello también es el más limpio y utiliza hasta un 80% menos de energía que el resto de secadores de manos.

2. Identificando oportunidades sociológicas

La gran ola de inmigración que se ha concentrado en determinadas zonas de España, como Cataluña. Personas venidas de todo el mundo, con diferentes costumbres y, por supuesto, con diferentes hábitos y gustos alimentarios, han creado un nuevo nicho de mercado que han aprovechado varias empresas catalanas del sector cárnico.

Ejemplo:

Para fabricar y distribuir productos para la numerosa comunidad musulmana recién llegada, y para satisfacer la nueva demanda interna de personas llegadas de países tropicales, muchos productores del sector agrícola están distribuyendo en los mercados diferentes cultivos exóticos como la yuca o el plátano macho.

En este contexto, pero con un nivel de innovación un poco más sofisticado, encontramos la multitud de tarjetas telefónicas de prepago con tarifas internacionales muy económicas, que se han apresurado a comercializar varias operadoras.

3. Identificando oportunidades tecnológicas

Esta forma de innovar parte del análisis de las muchas aplicaciones que se pueden dar a las novedades tecnológicas que ingresan sucesivamente en el mercado. Un caso de aplicación tecnológica innovadora y orientada a nichos muy concretos, sería lo que ha conseguido, por ejemplo, Fibercore.

FiberCore: Es un caso de aplicación tecnológica innovadora y orientada a nichos muy concretos. Esta multinacional holandesa ha sabido ver las posibilidades de los nuevos súper-compuestos sintéticos para diseñar un modelo de puente enteramente de plástico, capaz de soportar más de 60 toneladas, pero muchísimo más barato, ligero y fácil de transportar que uno de hormigón armado.

Otra fórmula para generar ideas en esta línea, pero al alcance de muchas más empresas, es analizar las posibilidades de una determinada tecnología ya implantada para solucionar necesidades del mercado causadas por los nuevos cambios sociológicos.

Las nuevas oportunidades se detectan observando las necesidades básicas que generen los cambios recientes del entorno y, básicamente, son de dos tipos: sociológicas y tecnológicas.

4. Haciendo un Análisis de la competencia

Esta es una fórmula aparentemente más sencilla que las dos anteriores, pero no debemos caer en el error de simplificarla en exceso pensando que se trata de innovar a través del benchmarking. Es cierto que, de entrada, se trata de observar lo que está haciendo la competencia para intentar mejorarlo. Pero se trata de hacerlo analizando las razones de insatisfacción de la clientela situada en los extremos de su oferta. En otras palabras, si algo caracteriza a los mercados actuales es que, por lo general, la oferta supera a la demanda; tenemos de todo y en exceso. Esta es una economía de la abundancia y, por tanto, para innovar será cada vez más crítico conseguir un espacio diferenciado de mercado. Una de las estrategias para conseguirlo consiste en descubrir y detectar nuevos clientes entre aquellos consumidores a los que las ofertas actuales **sobre sirven, sub sirven o no sirven**, es decir, no consideran en absoluto.

Clientes sobre servidos (overshot) son aquéllos que ya no quieren pagar por más mejoras, porque lo que reciben es excesivo para lo que necesitan y supera lo que están dispuestos a pagar. Es el low-end del mercado (susceptibles de bajar a un segmento inferior en términos de las prestaciones que pueden recibir).

Clientes subservidos (undershot) son aquéllos que están dispuestos a pagar algo más por una mejora, porque lo que reciben es inferior a lo que consideran necesario. Es el up—market del mercado (susceptibles de subir a un segmento superior).

No-clientes son aquellas personas que hasta ahora se han sentido fuera del mercado porque no han percibido que la oferta vaya con ellos, ya sea porque la oferta no les ha tenido en cuenta o porque no han tenido acceso a la misma.

Ejemplo:

Un ejemplo de explotación de un mercado sobre servido lo encontramos en el boom de las líneas aéreas de bajo costo. Estas iniciativas detectaron en su momento que había millones de personas dispuestas a viajar más si el precio era interior al habitual hasta entonces, a pesar de sufrir una notoria reducción del número y calidad de los servicios durante el vuelo. Algunas de estas compañías son objeto de continuas reclamaciones y demandas por parte de pasajeros insatisfechos. Pero como bien saben sus responsables comerciales, la atracción de billetes a precios bajísimos, incluso regalados, es el mejor marketing posible y siempre contarán con clientes dispuestos a ahorrarse unos dólares. De esta manera, las compañías aéreas **low-cost**, como **Ryan Air** o **Easyjet**, se han consolidado como una durísima competencia para las aerolíneas tradicionales.

5. Explorar el entorno del negocio

En resumen esta fórmula para innovar consiste en dejar de preguntarse ¿qué hacemos bien? para pasar a preguntarse ¿qué sabemos hacer bien? La razón es que la primera pregunta ha pasado a ser absolutamente irrelevante desde que, en el actual mercado global, no importa que estés haciendo ahora, ni en qué producto o servicio sea excelente, porque puedes ser puesto en cuestión de manera imprevisible y desde cualquier lugar del mundo en prácticamente cualquier momento. Hoy puedes ser el mejor fabricando lámparas, pero mañana mismo, en algún lugar de China o de Corea, puede aparecer alguien que lo haga mejor. Así pues, la pregunta realmente relevante es ¿qué sabemos hacer bien? Porque no importa lo que hoy hagamos, sino lo que sabremos hacer en el futuro próximo. Se trata de una pregunta que requiere de un análisis de mayor nivel y que no es nada fácil responder.

Ejemplo:

Un ejemplo es **Dainese**, un fabricante italiano de ropa y complementos para motoristas. Concretamente, estaban especializados en los monos de tela o de cuero para quienes pasan muchas horas sobre una motocicleta. Pero, ante la creciente competencia asiática, han descubierto que algunos de sus conocimientos para fabricar vestidos resistentes, cascos, o tortugas para proteger la espalda tienen aplicación en otros campos como, por ejemplo, el esquí y otros deportes extremos. Si esta empresa se anclara en el "fabricamos ropa para motoristas" perderían la oportunidad que resulta de entender que "sabemos fabricar productos de seguridad para deportes arriesgados", un negocio totalmente distinto y con nuevos horizontes por recorrer sin la gran competencia asiática.

6. Innovación abierta

La receta del profesor [Henry Chesbrough](#) consiste en crear metodologías para captar ideas provenientes de fuera de las personas que trabajan en la organización. La idea principal

es 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).

Ejemplo:

P&G descubrió que le salía más barato y que era más eficaz ir a buscar las soluciones a mercados de talento externos. Esto era posible porque hay miles de profesionales cualificados, esparcidos por el mundo, con capacidad de resolver un reto de forma más barata y ágil que el método tradicional, consistente en un laboratorio interno de I+D.

La clave del método es triple:

Primero, hay que saber sintetizar cual es el problema o la oportunidad que se quiere atacar.

Segundo hay que saber aprovechar la empresa extendida que se encuentra repartida por todo el mundo (proveedores, pequeñas empresas, universidades, individuos brillantes, etc.), para localizar quién tiene el conocimiento para resolverlo.

Tercero, hay que digerir íntimamente las aportaciones de las partes, escogiendo entre ellas la mejor, aquella que más se adecua al momento de la organización (de hecho, de cada 100 ideas generadas por este procedimiento, dicen que solo 1 acaba en el mercado); y promocionándola entre los propietarios de líneas de producto dentro de la organización.

7. Colaboración corporativa

Este modelo consiste en llegar a acuerdos de colaboración con otras empresas, sean o no de nuestro sector, para innovar con productos o servicios que no podríamos lanzar de otro modo.

Un caso muy notorio ha sido el de Skoda Yeti: un acuerdo entre la marca de automóviles del grupo Volkswagen y la prestigiosa empresa de juguetes Imaginarium, para lanzar un todo terreno familiar cuyo equipamiento interior resulta especialmente atractivo y divertido para los más pequeños.

Ejemplo:

WIKIPEDIA, la enciclopedia multilingüe elaborada por voluntarios de todo el mundo. Pero cada vez más irán apareciendo nuevas recetas, utilizando, por ejemplo, el poder de arriba abajo convocaron las redes sociales en Internet para aprovechar la capacidad de innovación y creación de millones de personas repartidas por todo el planeta.

8. Innovación interna

Esta fórmula consiste en crear las metodologías y mecanismos adecuados para aprovechar las ideas y aportaciones de todos los empleados de la compañía, aunque no pertenezcan a ningún departamento de **I+D+i** (Investigación desarrollo e Innovación)

Ejemplo:

3M, el fabricante de adhesivos inventor del famoso Post-it, basada en los principios, todavía vigentes, de **W.I.Mnight**, presidente de esta compañía norteamericana entre 1949 y 1966:

- A medida que crece la empresa es indispensable delegar responsabilidades y fomentar la iniciativa propia de los empleados. Ello implica dosis considerables de tolerancia.
- Los errores aparecerán, pero si una persona tiene buenas capacidades, sus errores no son tan importantes a largo plazo.
- La dirección que es destructivamente crítica cuando hay errores mata la iniciativa personal.
- Los innovadores rompen las reglas; confía en ellos.
- La innovación debe surgir aplicando nuevas tecnologías para intentar ofrecer soluciones a todas aquellas necesidades expresadas por el cliente.

Otros rasgos a destacar de la cultura interna de 3M son que invierte casi el 7% de las ventas anuales en investigación, desarrollo y gastos relacionados (más de 5 mil millones de dólares en los últimos 5 años) y emplea a más de 7.000 investigadores en todo el mundo. Además, sus investigadores pueden dedicar hasta un 15% de su tiempo a proyectos de libre elección y tienen fácil acceso a recursos para comprar equipamiento o incluso para financiar la contratación puntual de personas que puedan colaborar en el proyecto (algo que también hace ahora sistemáticamente Google).

9. Comprar o alquilar la innovación

Son innumerables las empresas que ya han apostado con gran éxito por el **outsourcing**, en una gran parte de sus procesos productivos. En algunos casos son Empresas de países con una cultura empresarial tan distinta y distante como lo es el sudoeste asiático o la china.

Si es posible se puede subcontratar hasta la misma fabricación del producto o prestación del servicio final que fueron el origen y la razón de ser de las empresas durante la mayor parte del siglo XX

Otra opción, si tenemos el capital suficiente, es innovar por adquisición. Es decir, comprar otras empresas que estén destacando por su perfil innovador en determinados sectores estratégicos que nos interesen.

Ejemplo:

Como ha hecho **IBM**, el Gigante Azul, con una decena de jóvenes y prometedoras empresas desde que estalló la actual crisis global.

Sin embargo, uno de los principales riesgos de este modelo es que hay que tener cuidado para no llegar a acabar con el espíritu y la ilusión de Innovar en el seno de nuestra propia empresa con la ayuda del resto de fórmulas que hemos enumerado. El otro peligro que corremos es pasar a depender de terceros en la toma de decisiones que afectan rectamente la empresa. Y si no, basta con ver lo que le paso al todopoderoso

Gigante Azul por subcontratar el desarrollo de su sistema operativo a una pequeña empresa que empezaba por aquel entonces llamada Microsoft.

10. hibridar

Hibridar consiste en la acción de crear nuevos productos y servicios innovadores a partir de otros ya existentes. Como decíamos, es una de las fórmulas más claras para innovar, la razón principal es obvia: resulta mucho más sencillo innovar combinando soluciones que ya funcionan en el mercado que concibiéndolas desde cero o innovando radicalmente. Hay dos formas de hibridar, combinando productos y/o servicios ya existentes, o coordinando profesionales de diferentes campos, es decir, montando equipos multidisciplinarios.