



# Lecciones de innovación para tiempos de crisis

**Juan Fernández-Aceytuno**

Director general de ST-Sociedad de Tasación, fundador de Know Square y autor de *Gestión en tiempos de crisis (o cómo darle la vuelta a la tortilla)*.

**Como en la naturaleza, las empresas que triunfan son aquellas que tienen una mayor capacidad de anticiparse al cambio y de adaptarse a él, para regenerarse y reinventarse periódicamente.**

Para aquéllos a los que les gusta esta clase de cosas, ésta es la clase de cosas que les gustará.

(Max Beerbohm)

Uno de los hechos que más señalan los expertos sobre nuestra economía es la necesidad de mejorar los aspectos relacionados con la innovación. De hecho, los datos más recientes que analizan la capacidad española en esta materia se antojan dramáticos. Como muestra, tres botones:

- El estudio *Benchmarking EU & US Innovation and Competitiveness*, publicado en febrero de 2009 por la Information Technology and Innovation Foundation de Estados Unidos, elabora un *ranking* a partir del análisis de dieciséis indicadores, que van desde los resultados del sistema educativo hasta el gasto en investigación y desarrollo, el alcance del *e-govern-*

*ment* o el clima para los negocios. España ocupa un triste puesto 23 de 40 y progresa en innovación menos que la media de los 40 países analizados.

- La octava edición del Cuadro de Indicadores de Innovación (EIS) –publicada en enero de 2009 y que incluye una evaluación comparativa de los resultados de la innovación de los Estados miembros de la Unión Europea en el marco de la Estrategia de Lisboa– concluye que Suecia, Finlandia, Alemania, Dinamarca y el Reino Unido son los líderes de la innovación. Austria, Irlanda, Luxemburgo, Bélgica, Francia y los Países Bajos son los seguidores, por encima de la media de la Unión Europea. En tercer lugar, Chipre, Estonia, Eslovenia, República Checa, España, Portugal, Grecia e Italia son los países moderados en innovación, con resultados por debajo de la media de la Unión Europea. España empeora su posición relativa en el grupo con respecto al año

anterior. Por último, Malta, Hungría, Eslovaquia, Polonia, Lituania, Rumania, Letonia y Bulgaria son el furgón de cola, con innovación muy por debajo de la media de la Unión Europea. Como en el anterior informe, se trata de una situación más que preocupante.

- *Doing Business 2009* es el sexto de una serie de informes de investigación sobre las normas y regulación que mejoran la actividad empresarial, así como de aquéllas que la limitan, para 181 países. España ocupa en esta clasificación mundial el puesto 49, tres puestos menos que el año anterior. Sin embargo, destacamos también por ocupar un lamentable lugar, el 149, en la “facilidad” para creación de empresas y el más que preocupante 160 en la categoría de empleo de trabajadores. Las regulaciones que afectan a diez etapas de la vida de una empresa que aquí se miden son las siguientes: creación de una empresa, permisos de construcción, empleo de trabajadores, registro de la propiedad, obtención de crédito, protección de los inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y el cierre de un negocio. España sigue perdiendo competitividad internacional.

Siendo compleja la situación a escala nacional en esta materia, la reflexión que comparto en estas páginas no se dirige sólo a las empresas (pequeñas, medianas y grandes) por la capacidad de financiación de proyectos que puedan atesorar, sino también para que los directivos, cada uno desde su responsabilidad, abran los canales y las líneas de comunicación a la innovación que surge de los empleados, del mercado, de los

## Hay mucha innovación que no requiere grandes inversiones ni presupuestos exorbitantes

clientes, de los proveedores, a la iniciativa que va de abajo arriba y a la que normalmente no se escucha.

Hay mucha innovación que no requiere grandes inversiones ni presupuestos exorbitantes. De hecho, cada vez está más extendido el concepto de microempresa investigadora, auténtica neurona de la innovación, a través de la cual –y con un modesto capital inicial– muchos emprendedores están desarrollando ambiciosos proyectos, que en un futuro no muy lejano –y ya jugando sobre seguro– serán adquiridas por las gran-

des compañías que compiten en los sectores respectivos, que de alguna forma están subcontratando de esta forma la I+D+i tradicional. Y, en efecto, Taleb nos dice que disponer de muchos datos no proporciona confirmación, pero que un solo ejemplo puede descartarla, que deberíamos ser muy agresivos cuando podemos quedar expuestos a cisnes negros positivos y muy conservadores cuando estamos bajo la amenaza de un cisne negro negativo.

## Jeff Immelt y la innovación

Es obvio que haber trabajado en General Electric casi catorce años aporta un bagaje intelectual y de gestión difícil de olvidar. General Electric es una gran empresa, que naturalmente atraviesa sus ciclos y sus etapas, pero de la que honestamente creo que hay más que recordar y mantener que criticar. Los que me conocen saben que no soy un clásico talibán de multinacional; sin embargo, creo que, objetivamente, he sido capaz de ver los puntos fuertes y débiles de un sistema de gestión, cuya principal característica es que se aplica exactamente igual en una empresa industrial que en una financiera o en una de servicios.

General Electric es hoy también un ejemplo vivo de que el análisis del entorno y la pasión por la innovación preceden a las demás tareas de planificación estratégica y es una empresa que, a escala internacional y, en especial, durante la crisis, ha sufrido el tremendo impacto del entorno económico sobre ella, a pesar de contar con una estrategia que durante muchos años la han llevado a los puestos más altos de todos los *rankings* de eficiencia, liderazgo y rentabilidad a largo plazo.

Es, por tanto, interesante observar cuidadosamente a General Electric y, para orientarnos, seguir de cerca a su portavoz y presidente, Jeff Immelt, porque cada vez que habla, ofrece pistas. Y es que la innovación no se aprende en las universidades ni en las escuelas de negocios: el proceso de generación de ideas se aprende observando, escuchando e intentándolo una y otra vez. Y cuanto más atentamente se escucha, cuanto más sentido de autocrítica tengamos, mejores innovadores seremos. Hay que perder el miedo a hacer el ridículo –sentimiento muy quijotesco y, por tanto, español– y entender de una vez que el que no se equivoca no aprende, que hay que tocar treinta palos para que uno ofrezca fruto, que hay que exponerse y arriesgarse muchas veces si queremos ganar una.

Como decía, siempre se aprende de Jeff. Desde luego no es Jack Welch –cuya sombra todavía parece que lo cobija y probablemente lo hará hasta que abandone

General Electric–, pero, a pesar de todo, suma, aporta conocimiento, experiencia y liderazgo. Para innovar en tiempos de crisis, Jeff cree que sería necesaria más que nunca una impronta personal excepcional, que habría que involucrarse como uno más en los proyectos que nuestros clientes afrontaran, que habría que buscar clientes que te hicieran mejor. Naturalmente habla del “tiempo histórico” que hemos estado viviendo, donde a menudo uno se pregunta cómo puede ganarse dinero en este tramo del ciclo. Jeff está convencido de que el mundo del período 2004-2006 nunca volverá: nótese que la crisis ya era visible –y reconocible– en Estados Unidos a finales del año 2006.

He advertido que en algún momento, cosa extraña en Jeff, parece que ha tirado la toalla, o quizá sólo sea que comienza a negociar de cara a la nueva era que nos ha anunciado: “Los gobiernos siempre ganan; es sólo cuestión de tiempo”. Continuamente resalta la importancia de que vuelva la normalidad –léase liquidez– lo antes posible y el impacto que un retraso excesivo tendrá en la recuperación. A pesar de todo, “aún tendremos que ganar dinero”, añade.

Además del foco innovador, nos recomienda, especialmente para esos tiempos, seguridad en la gestión de la empresa, control, indicadores, filosofía *lean*, productividad y seguimiento del *cash-flow* diario, porque el que genere caja en épocas de crisis se encontrará con las mejores oportunidades de inversión de las que haya sido testigo durante los últimos veinte años. Resalta el papel de protagonista estelar que le toca vivir al director de operaciones (COO) en tiempos de crisis, en tanto el panorama se despeje y ofrezca luz suficiente para que el consejero delegado pueda definir el rumbo correctamente. La situación la define con un parco “just wait and see”; eso sí, en perfecto estado de revista –delgaditos– y con la caja llena.

El capital no volverá a ser gratis, la regulación será mucho más dura y tendremos que ser constructivos durante este proceso de cambio; no se crearán tantos trabajos y los sueldos serán menores. Cree que lo último que podemos permitir es que las personas se sientan víctimas; sobre todo, los jóvenes deberán aprender sin preocuparse de cuánto ganen y tendrán que especializarse en globalización, tecnología y negociación con gobiernos.

Insiste en proteger el futuro y sostener la globalización, invertir en innovación y desarrollo y defender más que nunca a los clientes. Ser realistas, transparentes y orientados al mañana, ampliando las rutas de comunicación. En opinión de Immelt, los sectores de más futuro para invertir durante los tiempos de crisis

son las infraestructuras, la energía “limpia”, la salud y la educación. Reitera su mensaje de evaluar el número de ingenieros que se gradúan cada año: en China, por ejemplo, son diez veces más que en Estados Unidos. Siempre que viene a España lo dice, por cierto.

Immelt piensa que el talante –él lo define con la palabra *mood*– está cambiando rápidamente. Barack Obama ha revolucionado el país y la forma de hacer campaña, sobre todo por las fuentes de financiación utilizadas: parece que no le debe nada a nadie. Opina que, con vistas a recuperar la confianza, los estadounidenses

Cada vez está más extendido el concepto de microempresa investigadora, auténtica neurona de la innovación, a través de la cual –y con un modesto capital inicial– muchos emprendedores están desarrollando ambiciosos proyectos

deberían elegir un problema, sólo uno, al que pudieran dar solución. Y dársela... (sugería el de la energía limpia, arrimando el ascua a su sardina). Y, una vez que se demostraran a sí mismos que pueden volver a cambiar las cosas, los siguientes problemas serían mucho más fáciles de resolver, pero, sobre todo, podrían redefinir el rol de Estados Unidos y los estadounidenses en el mundo, que, como Larry Summers reconoce, está dañado.

Interesante lección de gestión ésta de concentrarse únicamente en un gran problema de la empresa, en lugar de tratar de resolver todos al mismo tiempo, mezclando largo y corto plazo, estrategia y control. Quizá sea ése el fondo del modelo que aquí utilizo como hilo conductor, en sólo cuatro pasos, pero que exigen que nunca se den a la vez: de hecho creo que hacer sólo una cosa al tiempo es la mejor forma de hacer muchas cosas al final del día.

Jeff opina que, si vuelve la lógica al mundo empresarial y político –es decir, se recupera la experiencia, la fuerza de los hechos y la voz de la ciencia–, la energía nuclear volverá. Estima que en la próxima década se podrían construir en Estados Unidos un máximo de

cinco a diez centrales nucleares, pero que se despediría a sí mismo de General Electric si empezara una central nuclear que pudiera pararse cuatro años después de comenzar, por culpa de un cambio político, coincidiendo con la opinión ya expresada también en España por otros relevantes directivos.

En General Electric siempre se ha predicado que lo de gestionar la innovación va más de fracasos que de éxitos, que hay que ser capaz de aceptar la crítica, que la innovación es un maratón. Imagino que, como en otras muchas empresas, lo de aceptar los fracasos cuesta algo más, sobre todo cuando es la dirección la que

## General Electric es hoy también un ejemplo vivo de que el análisis del entorno y la pasión por la innovación preceden a las demás tareas de planificación estratégica

los ha cosechado. Con respecto a España, no recuerda, a escala mundial, un milagro como el nuestro a lo largo de los últimos veinte años, pero opina que estamos perdiendo progresivamente industria e ingenieros. No le cabe duda de que la gente es formidable, de que las empresas son emprendedoras y líderes y de que el vínculo con Hispanoamérica es un arma de “competición masiva”, pero cree que necesitamos invertir más en I+D, más en tecnología en particular, y resolver nuestros problemas históricos... Interesante.

Un excelente libro relacionado con innovación en España es el titulado *El tiempo que llega: once miradas desde España*, editado por la Caixa, que recoge los textos de varias conferencias que formaron parte del ciclo *Un horizonte para España*, que organizó la Cátedra la Caixa Economía y Sociedad. Según se apunta en el prólogo: “Más fecundo es indagar el porvenir que hacer ilusiones del pasado: la advertencia referida a España que hiciera Ortega hace más de ochenta años merece retomarse, como incitación a definir el deseable haz de posibilidades al que la sociedad española puede aspirar; como reclamo, también, para prever dificultades que habrá que afrontar. En definitiva, mejor que esperar el futuro, es construirlo”.

Mi predicción personal –y reconozco que no tengo más información que la pública que observo y que leo– es que, en menos de dos años, General Electric se ha-

brá dividido en, al menos, cinco grandes segmentos independientes: los cuatro primeros ya los mencionó Jeff como estratégicos en épocas de crisis, no hay puntada sin hilo en General Electric: infraestructuras, energía limpia –agua y nuclear– salud y educación... El quinto quizá sean los servicios financieros, que son los que ayudan a mover los anteriores. Es evidente que la discusión sobre la relación entre el tamaño de las empresas y los riesgos que genera una cada vez mayor distancia entre los órganos de dirección y el día a día, está ya sobre el tapete de muchos consejos de administración.

## Ideas compartidas por directivos: la innovación como motor del éxito

No cabe duda de que quienes mejor nos pueden hablar de la innovación en el día a día de las empresas son aquéllos que la han desarrollado como base del éxito de sus estrategias. En ese sentido, los testimonios de algunos altos directivos que, como Jeff Immelt, han experimentado en primera persona las responsabilidades del liderazgo de una gran organización pueden ofrecernos una visión muy ajustada sobre el tema.

Eduardo Dorado, presidente de RGA España, nos dice que no correr riesgos es el peor riesgo. Para apoyar este mensaje central, apunta algunas ideas adicionales sobre innovación:

- La rapidez, que es una virtud, puede engendrar un vicio, que es la prisa.
- Un hecho vale más que todo un mundo de promesas.
- No hay que ser la mayor empresa para ser la mejor.
- La gente no busca razones para hacer lo que quiere hacer; busca excusas.
- Un fracaso puede tener muchas razones, pero ninguna excusa.

Eduardo recomienda sentarse y escuchar atentamente a los clientes e identificar cuáles son sus necesidades, averiguar qué demandan. Finalmente, nos deja con una reflexión: “Lo peor que se puede hacer es cruzar el precipicio en dos saltos”.

Xavier Larnaudie-Eiffel (en efecto, pariente del famoso ingeniero francés que a finales del siglo XIX ya innovó con la construcción del Puente María Pía sobre el Duero, que construyó la famosa Torre que lleva su nombre con motivo de la Exposición Universal de 1889 y que también diseñó la estructura de la Estatua de la Libertad de Nueva York) es el *Head of International*

*Affairs* de la empresa CNP y destaca el papel de la innovación como factor de éxito, tanto en los productos de la empresa como en su posicionamiento, apuntando el papel crítico del consejero delegado asignando la innovación como corazón de la empresa y creando condiciones para innovar en ella. Opina que innovar es asumir riesgos y equivocarse más de lo normal.

Los cambios sociales y económicos que afectan al mercado deben hacernos reflexionar, ya que nos enfrentamos a nuevos riesgos. Debemos meditar sobre el reto que para la empresa supone innovar anticipándose al cambio (impuestos, regulación, reformas...), creando la oportunidad de ganar cuotas de mercado y generando valor.

En cuanto al papel del consejero delegado, éste debe centrarse en que la innovación implica conducir y estar en situación de influir en los cambios de la regulación, participando en nuevos acuerdos, tanto de socios locales como en mercados internacionales, enfocándose en cumplir las necesidades de los clientes a través de un catálogo más amplio de productos y servicios, y siempre, claro está, incrementando ingresos y reduciendo gastos.

Para innovar es necesario que la organización esté descentralizada, dando confianza a los equipos de trabajo. El consejero delegado sólo debe seleccionar los proyectos, seguir sus fases, asumir el riesgo de que fracasen y extraer lecciones aprendidas de la experiencia. No se trata de una acción del consejo, sino que se debe respirar en toda la organización, siendo el factor hu-

mano clave en la labor de armonizar y motivar a los equipos.

Por su parte, Enrique Goñi, director general de Caja de Navarra (CAN), nos ofrece una frase que resume perfectamente la cuestión: “Si no genera IVA, no es innovación”. Aporta otro consejo relevante, destacando la importancia de dedicar veinte minutos al día a pararse, técnica que aplica en la caja. Se trata de que cada empleado, en esos veinte minutos, haga lo que quiera, pero que pare.

Distingue la innovación de la investigación; cree que debe ser genética, que lo abarque todo: para CAN es una diferenciación implantada que aporta más resultados diferentes, económicos y más que económicos. En definitiva, su estrategia es hacer que las cosas pasen, pero la innovación viene antes.

Comparte el ejemplo del programa TETD (Tú Eliges, Tú Decides), que desde hace más de un lustro se ha implantado en CAN y que consiste en poner en práctica el derecho de los clientes a elegir el destino de la obra social. Explica que todo comenzó con una frustración, ya que aquéllos no sentían la Obra Social: la idea fue “que decidan ellos” y la conclusión implicaba una renuncia “quien decide debe dejar de decidir”... Los clientes prefieren destinar los beneficios que generan a necesidades y personas, no a actividades o a cosas.

Habla de la banca cívica, que cree que nace de la diferenciación, de la innovación social y a partir de dos preguntas: “Una empresa... ¿dos personalidades?” y “Y sus clientes... ¿sólo deberes?”. Con ello conforma una visión con dos componentes: la misión como pioneros en banca cívica y que configura a CAN como un referente de innovación social y financiera, y el objetivo de competir mejor, lo que implica la creación de una nueva categoría en el sector financiero. Para ello, detrás de una docena de ideales, se exponen una serie de “acciones guía” como son los siguientes: las relaciones de equidad, fomentar y ampliar derechos, explicar por qué sí y por qué no, escuchar, dedicar veinte minutos al día para pensar, mostrar interés sincero, inventariar los errores y los “noes”, valorar a las personas por lo que quieren ser, integrar la diversidad, humanizar el lenguaje y contagiar optimismo.

Javier Aparicio, ex director general de RGA RE, nos habla del poder de la innovación como ejecución exitosa y destaca el concepto de innovación en su empresa, con un enfoque hacia ésta a partir de una idea generada en un foro de trabajo en forma de producto, servicio o proceso. Apunta como pista que la palabra *innovar* proviene del latín *innovare* que significa ‘acto o efecto de tornarse nuevo o renovar, introducir una

#### CUADRO I

### Las cinco reglas de oro de Björn Borg

Björn Borg, el famoso jugador de tenis, cinco veces ganador de Wimbledon en los años setenta, comparte cinco reglas de oro relacionadas con la innovación de productos de su marca:

1. Consigue la gente adecuada desde el principio, especialmente para la dirección del negocio.
2. Si quieres entrar en un negocio, haz los deberes: lee sobre él.
3. Empieza despacio y construye despacio.
4. Aprende lo que le gusta a la gente, cómo es tu cliente y conoce a las personas que realmente compran tu producto.
5. Mantén tus ojos bien abiertos: hay buenas ideas por todas partes.

novedad'; es decir, la innovación requiere cambio y tiempo. Comienza con algunas citas:

- “En el tiempo real, al ser su esencia un continuo pasar, ninguna de sus partes permanece todavía, cuando otra se presenta” (Henri Bergson, *El pensamiento y lo moviente*).
- En su concepción tradicional, “innovar es alterar o mudar las cosas, introduciendo novedades en ellas”.
- Desde una visión economicista moderna, “innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con la finalidad de ser útiles para el incremento de productividad”. ¿Hacer más con menos? No sólo hay que inventar algo, sino también venderlo...
- “Innovación es inspiración... ¡Y mucho trabajo!” (Joaquim Vilá).
- Una concepción más moderna: “Innovar es lograr un salto cualitativo, transformador, que conlleva repensar las organizaciones, procesos y estilos, incluso reinventar el negocio”.

Javier opina que la innovación es una actitud que empieza desde que nos levantamos cada mañana y destaca cuatro factores clave en ella:

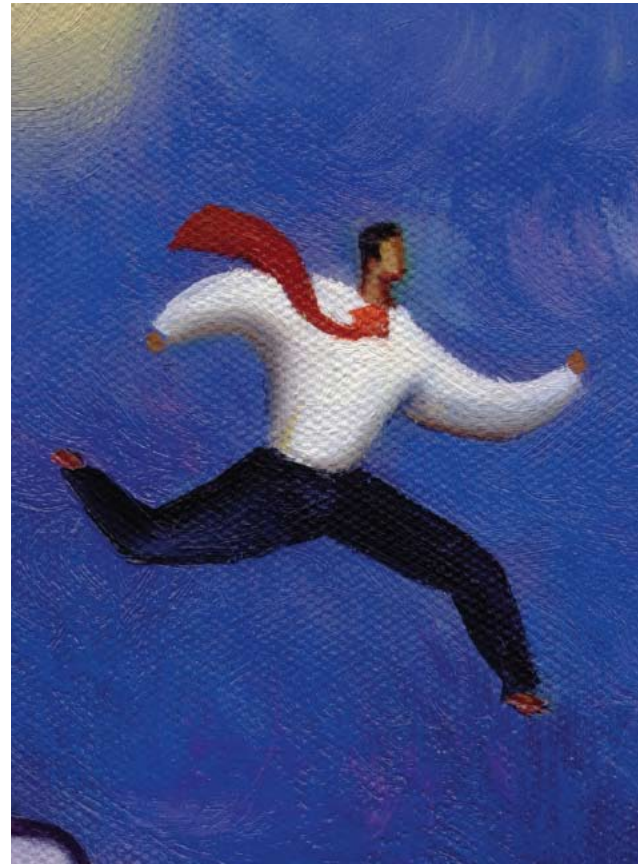
1. El factor humano, expresado como capacidad de proyectar el conocimiento a través de la puesta en valor de la experiencia, la imaginación, el trabajo en equipo y la audacia.
2. La ciencia básica, aplicando el conocimiento actualizado, a través de un contacto con el exterior, foros de discusión y formación.
3. La gestión de las ideas, mediante la propulsión (liderazgo, organización), la oportunidad (en el tiempo y en el espacio) y el seguimiento (a través de indicadores).
4. El tiempo de vida, que viene determinado por la capacidad futura de innovación, pero también por los factores exógenos, como son el marco legal o la propia actitud del consumidor.

Alberto Terol, presidente de Deloitte EMEA, cree en el importante papel que la innovación ha tenido en el éxito de muchas empresas, así como en el rol de sus líderes en este empeño innovador. Cree que hay que dar un “sí” a la innovación, pero con realismo y prudencia en la gestión. Decir que el cambio permanece y que la globalización y la tecnología han cambiado el entorno de la competencia, no son obviedades. La in-

novación está cada vez más relacionada con el “cómo” que con el “qué” y es función de la permeabilidad al cambio de las organizaciones.

Además, la sociedad actual se enfrenta a cambios de gran calado, como los demográficos, las distribuciones de población, los movimientos migratorios (el 10% de la población española se ha establecido en el país en los últimos diez años), innovación y mercados emergentes, energía y medio ambiente, responsabilidad social y gobierno corporativo y, por último, los riesgos de la globalización. Algunos de estos cambios simplemente no existían hace veinte años. Sin embargo, como en la naturaleza, las empresas que triunfan son aquellas que tienen una mayor capacidad de anticiparse al cambio y de adaptarse a él, para regenerarse y reinventarse periódicamente. Esta habilidad está sentada en el despacho del consejero delegado y hoy por hoy es indelegable.

Alberto destaca algunos mitos y falsedades relacionados con la innovación. Por ejemplo, que siempre está asociada a desarrollos tecnológicos, que está restringida a la creación de nuevos productos o que sólo se consigue con cambios radicales. Por último, apunta al-



gunas estrategias innovadoras clave para la oficina del consejero delegado:

1. La importancia de la estrategia de marca para el consejero delegado y su asociación con el concepto de innovación.
2. El papel del consejero delegado como impulsor de la cultura innovadora, ya que la mayor parte de las veces la innovación no se produce como consecuencia de un cambio estratégico radical, sino a través de una suma de pequeños cambios: otra vez, el qué frente al cómo, algo con lo que no puedo estar más de acuerdo.
3. El rol del consejero delegado como garante de la pervivencia de la empresa, evitando situaciones como la crisis *subprime* y de liquidez, debidas a la falta de prudencia en la gestión, a la aplicación de modelos de innovación mal entendidos o a la infravaloración del riesgo.

Jorge Morán, del Grupo Santander, comparte que no podremos alcanzar nuestros objetivos si no nos enfrentamos a nuestros temores. Destaca los retos de la innovación en el área financiera y de seguros, como son la propia falta de ella, la distancia con los equipos de venta, las capacidades no utilizadas, las oportunidades perdidas de crecimiento y la ausencia de gestión adecuada del talento. Reclama la dificultad de definir innovación en servicios financieros, ya que en productos parece bastante evidente; sin embargo, la compleja macroeconomía, el incremento de la demanda en transparencia y los cambios de comportamiento de los clientes finales exigen la innovación de productos, procesos e, incluso, modelos de negocio.

Dos palabras reflejan en su empresa los objetivos de innovación: *flexibilidad*, para manejar una organización global con un espíritu empresarial, y *fortaleza*, para capturar las oportunidades de crecimiento en el corto, medio y largo plazo. El cambio, por tanto, se define como la capacidad de crear una corporación que promueva la flexibilidad y el crecimiento sostenido. Así, los principios básicos se centran en enfocarse en los clientes del banco, segmento minorista, productos estandarizados, distribuidos a través del banco por multicanal, con bajos requerimientos de capital, flexible en una escala global y con cuatro pilares que garanticen la sostenibilidad del modelo de negocio: crecimiento, eficiencia, diversificación y bajo riesgo.

Carlos González, de Deloitte, reflexiona sobre el deterioro de la competitividad española, que ha pasado del puesto 22 que ocupaba el año 2002, al lugar 29

que ocupamos en el año 2009. Carlos insiste en que ya no hay excusas, que no hay otra opción, que o es esto o el parón a largo plazo será de los que recordaremos mucho tiempo. Que hay que poner los pies en el suelo de una vez, entender la situación y ejecutar el plan, sin más distracciones.

José Ignacio Goirigolzarri, del Grupo BBVA, centra el foco en el aspecto más práctico de la innovación, donde hay dos cambios fundamentales sobre todos los demás que estamos viviendo: en primer lugar, el cliente, ya que hay más consumidores, son más heterogéneos y más sofisticados y están más dispuestos a compartir, y en segundo lugar la tecnología, a través de la digitalización (todo en lenguaje que entienda un ordenador) y la conectividad (la capacidad de comunicarlo). Se abren tremendas oportunidades en la cadena de valor, y la innovación en tecnología es la respuesta a estos retos, como facilitador de aquélla, pero también como elemento para rentabilizar las oficinas tradicionales, la ventaja competitiva más importante que tiene el sector, según José Ignacio, quien defiende que no sólo hay que innovar en el producto, sino también en todas las fases y etapas de la cadena de valor.

Alfredo Sáenz, por su parte, señala la importancia de la innovación y la creatividad, especialmente en tiempos de crisis, a la que se refiere sólo tangencialmente definiéndola como “una época en la que identificar grandes oportunidades”. Con respecto a quién debería sostener esta compleja bandera de la innovación, para Alfredo Sáenz es necesaria una triple hélice impulsora: la Administración Pública, la universidad y las escuelas de negocios, y las empresas.

### La opinión del experto: innovación centrada en el usuario

Eric Von Hippel ha desarrollado a lo largo de su vida el tema de “las fuentes de innovación” como línea fundamental de investigación. Más recientemente, ha evolucionado hacia “la democratización de la innovación”. Su teoría es que los usuarios innovan más que los fabricantes y que, además, comparten más –y gratuitamente– sus experiencias y aprendizajes con otros usuarios y con el mercado.

En el comienzo del proceso de la innovación, realmente no hay mercado probado: los usuarios innovan porque lo necesitan, no porque sea rentable hacerlo. Según sus datos, el 80% de las innovaciones han sido desarrolladas por usuarios, no por fabricantes, que por cierto no aprecian el trabajo de aquéllos (incluso se burlan de él en algunas ocasiones). No se refiere a técnicas



convencionales de investigación de mercado ni de producto: está hablando de usuarios, de consumidores, física y realmente trabajando y desarrollando mejoras en productos existentes o creándolos desde cero. Y que cuando los concluyen, lo más paradójico es que “no parecen” innovaciones bajo la interpretación tradicional de los fabricantes, sencillamente porque el proceso seguido rompe los esquemas “de siempre”.

En definitiva, uno de los mensajes clave es que, mientras el usuario inicia, desarrolla y culmina el proceso de innovación, el fabricante no se entera de nada... Y que, mientras los usuarios innovan porque buscan los beneficios del uso –normalmente innovan para ellos, por placer o porque lo necesitan–, los fabricantes innovan porque buscan los beneficios de vender los productos o servicios que desarrollan. Recomienda a éstos no enfocarse en el producto, sino en la red de colaboración: el 10% de las personas que compran algún producto de consumo o bien lo modifica o bien innova sobre él. Y este porcentaje es un ejército muy superior al número de ingenieros que pueden trabajar en el departamento de I+D de cualquier gran empresa.

Además, el usuario crea y participa en redes colaborativas, y estas redes tienen suficiente fuerza para expulsar físicamente al fabricante del proceso de diseño. Es decir, el usuario innova, comparte gratis lo que ha hecho, la velocidad a la que se transmiten los cambios es rapidísima, todos se benefician de lo aprendido, la mejor solución es adoptada y todos desde ese momento se ponen de nuevo a mejorarlo. Mientras Von Hippel comenta el proceso, imagino una partida de golf: el equipo del fabricante jugando con una pelota, mientras que el equipo de usuarios está formado por miles de jugadores, cada uno lanzando su propia pelota (a la vez), y para el segundo golpe todos salen de la mejor posición –en mitad de la calle, claro– conseguida por cualquiera de ellos.


Hay varios ejemplos de empresas como Lego, Kitesurfing o J&T Ethicon, que se están beneficiando de esta innovación colaborativa. Ya no venden productos, sino soluciones. El caso de Lego es especialmente llamativo: mientras los directivos de la empresa estaban paralizados sin saber qué hacer, 20.000 clientes innovaban, mejorando sustancialmente el producto construido por los ingenieros después de siete años de esfuerzos. Y lo hacían en tan sólo tres semanas desde el lanzamiento comercial del producto. Actualmente, no es que este grupo haga diseño; es que además hace investigación de tendencias de mercado y *marketing research* en línea y en tiempo real: no es una encuesta a

usuarios; es que el usuario modifica el diseño y opina sobre las novedades aportadas por otros.

Este profesor del MIT comparte una idea danesa que quizá en España podríamos recoger: tomarse la innovación como una prioridad nacional. Y es que el principal problema de este sistema de innovación reside en que la mayoría de los usuarios innovadores no protegen sus innovaciones, por lo que el Gobierno danés está desarrollando leyes y proyectos para protegerlos. Recomiendo la lectura del libro *Democratizing Innovation*, en el que se encuentra y del que deriva la mayor parte del material compartido y que se puede descargar gratuitamente de Internet.

## Ver lo evidente

Finalizo estas reflexiones con un mensaje enfocado en el espíritu del innovador, el del verdadero emprendedor, el que rompe moldes y saca petróleo de un pensamiento. Ésta es un área de la innovación en la que creo que no merece la pena planificar mucho ni marcar reglas estrictas: hay que dejar cierto espacio al caos, a la libertad, a la imaginación, a la participación de todos y, sobre todo, al tremendo esfuerzo que conlleva, porque no hay innovación sin trabajo y dedicación plena.

En especial, sobre todo para el lector que quiera adentrarse en las claves de la innovación en el seno de empresas consolidadas, recomiendo la lectura atenta del libro *Ver lo evidente*, de Erich Joachimsthaler, que sugiere una nueva forma de definir y ejecutar la innovación en nuestras empresas a través de un proceso que, aunque bastante lógico, puede resultar quizá complejo de llevar a la práctica. El modelo de anticipación de la demanda y del crecimiento sugiere que no podemos ver el mundo del consumidor desde nuestros esquemas actuales: hay que salir, romper principios “infranqueables”... Nos dice que, ahí fuera, el mundo se mueve. 

---

«Lecciones de innovación para tiempos de crisis». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3535.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21192 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)