



knowsquare .

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

3 DE OCTUBRE DE 2013

ESTRATEGIAS PARA LA INNOVACIÓN

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del
Autor y Know Square S.L.

Son numerosos los consultores que han estudiado las características de las empresas más innovadoras y extraído conclusiones, y uno recuerda, todavía y por ejemplo, aquel libro, “Corporate Creativity”, de Alan Robinson y Sam Stern, que invitaba al despliegue del capital humano en las organizaciones. Pero hace días topé con un artículo de hace apenas tres años, escrito por Barry Jaruzelski y Kevin Dehoff, de Booz & Company, que también habían analizado la innovación en las empresas. En él se destacaban tres estrategias generales muy extendidas entre las empresas más innovadoras.

Simplificando, se hablaba de explotar las posibilidades del avance tecnológico, de analizar el mercado y sus tendencias, y de estudiar las necesidades y deseos emergentes de los clientes. Sin duda la idea de innovación es muy amplia, pero en verdad podemos vincular muchas de las novedades a que hemos venido asistiendo en productos y servicios, a alguna de estas conocidas estrategias, entre las que caben ciertamente solapes. Los consultores de Booz & Co. no hacían referencia a ellos, pero aquí, en estos párrafos, recordaremos algunos casos de interés; unos pocos, de los tantos y tantos posibles.

Sobre el avance técnico

El progreso tecnológico ofrece en verdad nuevas posibilidades cada día, y además parece haber un público expectante, sobre todo en lo referido a la información y la comunicación. Si una vez el ser humano vivió en sintonía con la naturaleza, integrado en ella, hoy parece vivir integrado en las redes de comunicación y enganchado, asido, a sus terminales. Diríase que no somos nada sin el móvil, sin la *tablet*, sin el ordenador..., y a veces la dependencia parece excesiva.

En relación con este avance técnico, cabría recordar la enorme trascendencia de la aparición de los transistores mediado el siglo pasado, como desde luego el antes y después que supuso la digitalización de las redes de telecomunicación en las últimas décadas del siglo XX. La capacidad de tráfico se multiplicó, y se abrió paso a la comunicación de datos y a todo lo que trajo consigo, incluida Internet. Surgió la ya tan repetida etiqueta de “*tecnologías de la información y la comunicación*” (TIC).

No aseguraríamos que todos los productos y servicios traídos por las TIC son igualmente valiosos, ni que todos satisfacen necesidades auténticas; pero en verdad nuestros usos y costumbres se han visto en buena medida beneficiados-afectados por la presencia de estas tecnologías. Aquí caben muchas reflexiones, y no faltará quien piense que quizá a veces estamos dando más importancia a la informática que a la información, o más a la información que al conocimiento, o más a la conexión que a la auténtica comunicación.

No, no toda la tecnología es TIC y también se recordará, por habitual ejemplo, la aparición del horno de microondas, creado en EEUU por la compañía Raytheon-Amana tras la conocida experiencia *serendipitosa* de Percy Spencer, un gran inventor al que llegó a situarse a la altura de Edison. Pero en nuestras casas hay otras diversas presencias tecnológicas al margen de las TIC, y no solo en la cocina, también en la iluminación, la seguridad, la climatización... En realidad, todas las actividades se benefician del avance técnico y científico en los diferentes campos, y uno señalaría aquí la sanidad, la seguridad, la energía, el transporte, la construcción, la alimentación... Sigamos con las estrategias de innovación de que hablábamos.

Sobre el análisis del mercado y sus tendencias

En cuanto a lo de estudiar el mercado y las tendencias perceptibles, con intención de adelantarse a los competidores, parece ser esta una estrategia obvia dentro y fuera del campo de las TIC. Pensando en

grandes tendencias, uno recuerda que, en los años 80 y 90, sectores tradicionalmente independientes empezaron a solaparse en alguna medida: Informática, Telecomunicación, Electrónica Doméstica, Industria Editorial y Discográfica, Televisión, Enseñanza, Prensa, Fotografía... Por entonces, muchos productos y servicios tendían a alinearse con el progreso de las TIC.

Uno de los nuevos servicios ofrecidos por las redes fue el fax. Se dice que la tecnología correspondiente se desarrolló en EEUU en los años 70, y que los americanos desestimaron inicialmente, por razones económicas, su comercialización; sin embargo, algunas compañías japonesas —decía Jagdish Parikh que los empresarios japoneses eran los más intuitivos, seguidos de los americanos— se adelantaron en ver el fax como alternativa ventajosa del correo ordinario y la mensajería; en verlo como elemento imprescindible en la emergente ofimática.

Hablando de tendencias en los mercados, podemos igualmente salir de las TIC y recordar, por clásico, el caso de McDonald's y de la singular visión de futuro de Ray Kroc, un gran emprendedor que veía venir la explosión de la comida rápida y económica. No podremos percibir a Kroc como introductor de la elaboración de hamburguesas en serie (Ford había dado una lección en el sector del automóvil y la enseñanza se había extendido ya), pero hemos de subrayar su intuición para advertir que el mercado estaba esperando, reclamando tácitamente, un tipo de restaurantes con las características y cultura que él estableció, tanto en productos como en el servicio.

Hemos citado a Ford. Es verdad que, observando los mercados, se suele acertar en los nuevos modelos ofrecidos a los automovilistas, y así lo ha hecho esta gran compañía repetidamente; sin embargo, se tiene por fracaso el de aquel modelo Edsel. El *show* de presentación de este nuevo coche de Ford fue un gran éxito de la TV americana, en octubre de 1957; pero este extravagante *megacoche*, pronto objeto de cierto escarnio, supuso un sensible fracaso para la compañía.

Sí, enseguida llegarían de nuevo los éxitos a Ford, por ejemplo con el modelo Mustang. Este modelo, aparecido en 1964, batió todos los récords de ventas y pronto se fueron introduciendo nuevos atractivos en las diferentes versiones. Se había apostado por un coche con aspecto de deportivo, aunque sin las prestaciones de los deportivos tradicionales, lo que permitía mejorar sensiblemente el precio. Diríase que Lee Iacocca (con Donald Frey) había intuido las expectativas implícitas del mercado, y esto nos llevaría a la tercera estrategia.

Pero antes de seguir, sobre el análisis del mercado podemos hablar también de Zara que, diríase, vino a cambiar las reglas del sector de la moda en el vestir. Amancio Ortega pareció ver una gran oportunidad en las rigideces existentes, y apostó por satisfacer las expectativas de los clientes a un precio asequible. Seguramente era un poco absurdo que los usuarios dispusieran de prendas de alta calidad y precio, que dejaban de utilizar porque se pasaban de moda. También en otros sectores se optó por reducir la calidad y el precio, contando con que aparecerían nuevos modelos con prestaciones actualizadas.

Sobre la detección de necesidades emergentes

Detección de necesidades nos parece, por ejemplo, la del alemán Adi Dassler (1900-1978), si el lector permite que nos vayamos ahora casi 80 años atrás. Dassler ya venía confeccionando calzado especial para deportistas en Herzogenaurach (Baviera), pero alcanzó el reconocimiento internacional tras calzar a Jesse Owens (cuatro medallas de oro) para los Juegos Olímpicos de Berlín-1936. Las zapatillas Adidas tuvieron también un relevante papel en el entonces denominado “milagro de Berna”: la final del campeonato mundial de fútbol de 1954, en la que, contra pronóstico, Alemania venció a la mágica Hungría de Ferenc Puskas.

Y aprovechando el salto al pasado, también en los años 30 el gobierno de Brasil consultó a Nestlé la posibilidad de contar con una forma de café tal, que pudiera saborearse en cualquier momento añadiendo simplemente agua caliente. Conscientes de que el producto final perseguido debía disolverse en agua y recuperar el aroma y sabor del café conocido, el maestro Max Morgenthaler (1901-1980) y su equipo, tras varios años de investigación, llegó al producto que conocimos como Nescafé en 1938.

Uno diría que la respuesta a necesidades sólidas, aunque no aparezcan siempre explícitas, viene a constituir un sello de excelencia en la innovación empresarial, y aquí situaríamos igualmente, por ejemplo y entre muchísimos posibles, las primeras grandes firmas de cosmética, como Helena Rubinstein o Elizabeth Arden (curiosa la historia de rivalidad entre ambas mujeres de negocios). Procedente de una modesta familia judía de Cracovia, Helena (nacida Chaja, en 1870) Rubinstein fue pionera en los cuidados de la piel con inspiración clínica, como en los tratamientos antienvjecimiento, y llevó la cosmética a las clases altas y medias. Ella fue al parecer la primera en distinguir entre tres tipos de piel: normal, seca y grasa.

Todavía en las primeras décadas del XX, otro héroe de la visión de futuro, de la satisfacción de necesidades incipientes, de necesidades que asoman, fue “El General” (David Sarnoff, 1891-1971), que impulsó la expansión de la radio tras organizar la transmisión de un combate de boxeo entre Dempsey y Carpentier, por el título mundial de los pesados, en julio de 1921. Aquel combate (Dempsey mantuvo su título desde 1919 a 1926) fue escuchado al parecer por unas 300.000 personas y la venta de aparatos de radio se disparó enseguida. Nos extenderíamos hablando de otros éxitos de este ejecutivo judío-ruso-americano, que alcanzó la presidencia de RCA.

Comentarios finales

Las empresas pueden desde luego llegar a la innovación a través de diferentes estrategias o vías, y aprovechar en mayor o menor medida la inteligencia de sus directivos y trabajadores. Al margen de las estrategias o culturas que las empresas proclaman, cualquier persona puede desplegar su capacidad de análisis, su perspectiva sistémica, su intuición, su pensamiento crítico, conectivo o creativo, para tener buenas ideas aplicables en la empresa, a veces incluso surgidas de la casualidad.

Recordando ahora las conclusiones de Robinson y Stern, entre las características comunes de las empresas más innovadoras figuraba la generación de estímulos intelectuales que impulsaran la creatividad de las personas, y esto nos hace recordar de nuevo a Sarnoff. Él, todo un líder cuando apenas se hablaba de liderazgo en el mundo empresarial, solía retar a sus expertos, por ejemplo con ocasión de su propio cumpleaños; al parecer pedía, sí, a sus profesionales del laboratorio de I+D, que le prepararan buenas noticias como regalo, y llegaba a proponer logros específicos.

Claro, si un trabajador no percibe receptividad en los niveles jerárquicos superiores, si se siente percibido como un mero recurso humano traído para seguir instrucciones, difícilmente desplegará su creatividad, su capital humano, para contribuir a la innovación. Uno recuerda también aquí la cultura catalizadora de la innovación de que nos habló el profesor sueco Göran Ekvall, y es que el capital humano parece todavía subutilizado en las empresas.

© José Enebral Fernández

© Know Square S.L.