



knowsquare .

PREPARADO POR

JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

21 DE OCTUBRE DE 2008

# INNOVACIÓN CENTRADA EN EL USUARIO

---

RESUMEN DE CONFERENCIA  
FORO DEUSTO BUSINESS SCHOOL

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

# CONFERENCIA SOBRE INNOVACIÓN

## 21 DE OCTUBRE DE 2008

Brillante puesta de largo en Madrid del Foro Deusto Business School, con la participación del profesor de Innovación del MIT, Eric Von Hippel, y del Consejero Delegado del Grupo BBVA, José Ignacio Goirigolzarri, presentados por Alfredo Sáenz y Carlos González. El cuarteto nos deleita con varias piezas de altísima calidad, en unos momentos donde oír hablar de **innovación** suena como música para nuestros oídos.

La presentación del acto corrió a cargo de **Alfredo Sáenz**, en su calidad de Presidente del Consejo de Administración de Deusto Business School, a la que definió como una escuela de negocios con vocación de ser vanguardia de conocimientos y del *"top management"*. Deusto Business School pretende (1) focalizarse en innovación (2) contrastar expertos mundiales con la realidad empresarial y (3) desarrollar una vocación de alianzas internacionales. Comentó la importancia de la innovación y la creatividad, especialmente en tiempos de crisis, a la que se refirió sólo tangencialmente definiéndola como *"una época en la que identificar grandes oportunidades"*. Respecto a quién debería de coger esta compleja bandera de la innovación, para Alfredo Sáenz es necesaria una triple hélice impulsora: (1) la Administración Pública (2) la Universidad y las Escuelas de Negocio (3) las Empresas...

**Carlos González**, Presidente de Deloitte y miembro del Consejo de Administración de Deusto, reflexionó sobre el deterioro de la competitividad española, que ha pasado del puesto 22 que ocupaba el año 2002, al lugar 29 que ocupamos en la actualidad. Carlos, que quizás fue el que más energía nos transmitió a todos, insistió 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...

**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, que demostró durante los 40' que duró su presentación, 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 los datos aportados por Von Hippel, el 80% de las innovaciones han sido desarrolladas por usuarios, no por fabricantes, que por cierto no aprecian el trabajo de aquellos (incluso se mofan de él en algunas ocasiones). No se refiere el ponente 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 aquél innova porque busca 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...

Los datos que Von Hippel comparte con nosotros es que, por ejemplo, el 10% de la gente que compra productos de consumo, los modifican o innovan sobre ellos. Y este porcentaje es un ejército muy superior al número de ingenieros que pueden trabajar en el departamento de I+D de una gran empresa. Pero es que además el usuario crea y participa en redes colaborativas, y estas redes tienen fuerza suficiente como para echar físicamente al fabricante del proceso de diseño.

En definitiva, 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 comentaba el proceso, me imagina una partida de golf: el equipo del fabricante jugando con una bola, mientras que el equipo de usuarios está formado por miles de jugadores, donde todos lanzan su bola (a la vez), y para el segundo golpe todos salen de la mejor bola colocada por cualquiera de ellos...

Eric desarrolló varios ejemplos de empresas como Lego, Kitesurfing, 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 ejecutivos de Lego estaban paralizados sin saber qué hacer, 20.000 clientes innovaban, mejorando sustancialmente el producto construido por los ingenieros de Lego 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 real... No es una encuesta a usuarios, es que el usuario modifica el diseño y opina sobre las novedades aportadas por otros...

Terminó el profesor del MIT con una idea danesa, que quizás en España podríamos recoger: **tomarse la innovación como una prioridad nacional**. Y es que el principal problema de este sistema de innovación es que la mayoría de los usuarios innovadores no protegen sus innovaciones, por lo que el gobierno danés está desarrollando leyes y proyectos para protegerlos. El libro “*Democratizing Innovation*” donde se encuentra - y del que deriva - la mayor parte del material mostrado durante la conferencia, se puede descargar gratuitamente desde el siguiente link:

<http://mit.edu/evhippel/www/democ1.htm>

Por último, **José Ignacio Gorigolzarri** enfocó su punto de vista en el aspecto práctico de la innovación, y concretamente en el caso del BBVA. Para el ponente, hay dos cambios fundamentales, sobre todos los demás que estamos viviendo:

- (1) El Cliente: hay más consumidores, son más heterogéneos, más sofisticados y están dispuestos a compartir.
- (2) 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 la cadena de valor... **CLIENTE → PRODUCTO → CANAL → PRODUCCIÓN...** Pero también como elemento para rentabilizar las oficinas tradicionales, la ventaja competitiva más importante que tiene el sector, según José Ignacio, que defiende que no sólo hay que innovar en el producto sino en la cadena de valor - CPCP - completa.