



knowsquare .

ZACARÍAS DE LA HERA GUTIÉRREZ

24 DE OCTUBRE DE 2011

INNOVAR PARA GANAR  
EL MODELO A-B-C-D-E-F

---

RESEÑA DEL LIBRO DE FERNANDO TRÍAS DE  
BES Y PHILIP KOTLER

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

Los autores de este libro -Empresa Activa, Barcelona, 2011. 349 páginas- proponen un modelo para gestionar la innovación empresarial basado, en lugar de en etapas consecutivas como solía ser el enfoque habitual, en los roles principales que intervienen en la innovación (Activadores, Buscadores, Creadores, Desarrolladores, Ejecutores y Facilitadores) que al interactuar libremente entre sí configuran un proceso de innovación, con frecuentes vueltas atrás, que se adapta mejor tanto a la naturaleza intrínseca de la innovación como a su gestión en una empresa.

Al repasarse los roles se revisan casi todas las técnicas utilizadas hoy en día en relación con la innovación, pero asignándoles un lugar en el modelo propuesto que, asimismo, se “valida” mostrando que el enfoque de la innovación de las principales empresas de la actualidad es perfectamente compatible con el modelo A-B-C-D-E-F.

## **RESEÑA DEL LIBRO**

Los ocho capítulos de la Primera Parte describen el modelo A-F, repasando los aspectos fundamentales de cada rol.

### **Activadores**

Es un rol básico, ya que en muchos casos deben provocar que mejoremos algo que ya está funcionando bien. Este papel, que a menudo se acompaña de la coordinación de todos los demás roles, pueden desempeñarlo tanto personas de la empresa como ajenas a ella (proveedores, clientes, distribuidores, inversores y comunidad científica).

Aunque parezca que con ello se ponen unos límites indeseables a la innovación, es aconsejable definir un marco de actuación, un “*terreno de juego*”, que al menos delimite los productos o las zonas en las que le interesa a la empresa innovar.

Yendo desde el nivel más estratégico hasta el más táctico, pueden distinguirse 4 niveles de innovación:

- Nivel 1: afecta al modelo de negocio y supone un cambio profundo que puede implicar reestructuración. Lo impulsa el Consejero Delegado.
- Nivel 2: afecta a las operaciones y procesos. Lo impulsa el Director General.
- Nivel 3: afecta a los mercados. Lo impulsa el Director General o Director de Marketing.
- Nivel 4: nuevos productos y servicios. Lo impulsa el Jefe de Producto.

Según el origen y los participantes en la innovación, podemos definir cuatro tipos:

- Activación de arriba abajo: la activa la Alta Dirección, nombrando un equipo dedicado a la innovación durante un cierto tiempo, bien sea por falta de recursos permanentes o por preferencia por este sistema.
- Activación de dentro hacia fuera: desde dentro de la empresa se convoca a consultoras o investigadores externos para que desarrollen ideas innovadoras, bien por insuficientes recursos internos, por buscar mayor rapidez o por esperar que los “*cerebros*” externos hagan de multiplicador de los internos.
- Activación de abajo arriba: el impulso innovador viene aquí de los propios trabajadores, independientemente de que estén encuadrados o no en I+D.

- Activación de fuera hacia adentro: sin que haya petición expresa de ayuda desde dentro, se produce la colaboración externa debido a que el modelo de negocio facilita este tipo de innovación abierta.

## Buscadores

El buscador debe tener una visión de 360° de todas las fuentes de información que forman parte del proceso, ya que la misma que debe suministrar debe ser activa y vinculada al proceso de innovación. No describe e identifica, sino que sugiere las rutas de mayores probabilidades de éxito. La primera fuente de información debe ser la propia empresa, buscando sugerencias en los Departamentos de Ventas, I+D y Marketing, los estudios de mercado realizados anteriormente, la información recabada en visitas a clientes, distribuidores y proveedores. Debe darse un repaso a lo más sobresaliente ocurrido en el mercado, revisando tanto las innovaciones más significativas introducidas en los últimos 10 años como aquellas innovaciones del pasado que, lanzadas en su momento sin éxito, podrían tener sentido en la actualidad.

Con frecuencia se encuentran muchas ideas válidas al analizar innovaciones que, aunque no estén en nuestro mercado ni compitan con nosotros, tienen en común alguna de las dimensiones del mercado (cliente, la necesidad a satisfacer o la situación de compra). Es lo que se llama "*categorías adyacentes*" y nos permiten saber cómo se ha usado con éxito una tecnología concreta en otros productos y servicios. La información que obtenemos más que con aspectos técnicos está relacionada con las tendencias sociales, lo cual es básico cuando nos dirigimos a mercados masivos.

Se repasan las técnicas de captación de información, como la monitorización de la red ("Google trends", "Technorati", alertas de Google o Yahoo!, "Step Reputation Monitor", "Social Mention" y "Scout Labs"...), las técnicas etnográficas de identificación de las necesidades del cliente (observación directa y presencial, registro y grabación en vídeo, registro y grabación en audio y diarios de consumo) y la Geolocalización (red social Foursquare).

## Creadores

Son los que generan una idea nueva con posibilidades de llevarse a la práctica, aportando valor al cliente, y pueden estar ya dentro de la empresa, contratarse cuando precisamos un perfil acusadamente creativo o incluso subcontratar la generación de ideas. Se analizan las metodologías para generar ideas, como Synectics, la "*estrategia del océano azul*", el análisis morfológico, el marketing lateral de desplazamiento, las analogías y comparaciones, el listado de atributos, el análisis de escenarios, las visitas y viajes, la co-creación y la redefinición del valor para el cliente. Además de explicarse cada una de estas técnicas, se facilitan ejemplos de empresas que las han utilizado con éxito.

Generadas ya las ideas, los creadores, con la ayuda de los desarrolladores, deben pasar de la idea al concepto, que es la descripción breve de cómo una idea va a generar valor para el cliente. Una vez definido el concepto debemos optar por mantener la marca actual (extensión del portafolio) o crear una nueva (innovación radical) que en algunos casos puede apoyarse en la supramarca del fabricante si es que éste ya está muy acreditado en el mercado.

## Desarrolladores

La función del desarrollador es convertir una idea en algo susceptible de venderse al cliente. Si bien el rol del desarrollador corresponde fundamentalmente a los tecnólogos, es claramente aconsejable que entre los desarrolladores se incluya algún representante de Marketing y Ventas de manera que los últimos digan qué es lo que aporta valor al cliente y los primeros digan lo que puede hacerse y lo que no. El modelo A-F propicia claramente que todos los roles se impliquen de alguna manera en todas las etapas del proceso de innovación, contribuyendo así a derribar, al menos parcialmente, las barreras interdepartamentales. De esta manera se evita también que el concepto que le llega al desarrollador esté ya diluido, ya que él también se ha implicado en la creación.

A medida que avanzamos en el proceso de innovación y entramos en la fase de desarrollo disminuye la capacidad de influir en el resultado final y aumentan los costes. Son por ello críticas las pruebas que se van realizando, cada vez más aproximadas a la realidad y más caras, tanto si se trata de un producto (dibujo, maqueta, prototipo, prueba de fabricación, producto terminado) o de un servicio (configuración, "demo", prueba real y servicio instalado).

En cada uno de los pasos del bosquejo inicial al producto terminado hay que preguntarse sobre el uso, la calidad y el concepto. Este continuo cuestionamiento, junto a la realización de comprobaciones o pruebas de control y el uso de herramientas como el "conjoint analysis" (una muestra de clientes ordena sus preferencias ante una serie de diseños alternativos) pueden ayudarnos a evitar sorpresas desagradables.

## Ejecutores

Con frecuencia se fracasa en esta etapa, bien porque se ha perdido el entusiasmo de haber "coronado la cima" o por no acertar en la persona que debe encargarse de la ejecución. Por la naturaleza de la ejecución, a la hora de designar al responsable se debe valorar más la experiencia anterior en ejecuciones, aunque no hayan tenido éxito, que éxitos anteriores en gestionar negocios en marcha.

Antes de la implementación propiamente dicha suele ser muy aconsejable hacer alguna prueba con clientes. Dos enfoques típicos son la prueba regional (se hace una prueba en una ciudad y otra, con una configuración distinta de inversiones en marketing, en otra ciudad "espejo", muy correlacionada con la primera en el comportamiento frente al producto en cuestión) y la prueba de mercado (prueba muy real, con la cesta de inversiones que se considera definitiva, pero limitando la ejecución a una zona geográfica, canal o clientes determinados).

Una de las técnicas más útiles para identificar cuanto antes lo que no funciona y las acciones para mejorarlo es el embudo de las compras ("purchase funnel") que consiste en hacerle a una muestra de clientes unas preguntas relacionadas con las cuatro etapas del proceso de compra (conocernos, considerar la posibilidad de comprar nuestro producto, comprarnos una vez como prueba y repetir). En función de dónde se produce el % más alto de respuestas negativas podemos llegar a la conclusión de qué es lo que ha fallado en nuestro lanzamiento.

Ante la brevedad actual de los ciclos de vida conviene antes de lanzar un producto tener ya previsto el lanzamiento de innovaciones marginales que desarrollarán luego el mercado, ya que las innovaciones radicales o laterales son las que crean el mercado y las verticales o marginales las que lo amplían. Además de las innovaciones marginales, para ampliar el mercado tenemos otras posibilidades como

augmentar la zona geográfica, adaptar el mensaje a nuevos clientes, modificar los precios, incorporar nuevos canales de venta o modificar la formulación.

Un enfoque alternativo al descrito, y que cada vez se usa más por la alta velocidad a la que cambia el mercado, es el *“morphing”*, que consiste en lanzar el producto cuanto antes ya que nunca lo tendremos totalmente perfeccionado, aprendiendo del mercado para mejorarlo. Esto se hace frecuentemente en productos informáticos y hay muchas empresas que lanzan productos o servicios en *“beta perpetua”*.

## Facilitadores

Son los que aprueban inversiones, eligen entre alternativas, hacen avanzar el proceso, lo desbloquean y aprueban finalmente el lanzamiento al mercado o, en su caso, la interrupción del proceso. Para elegir entre distintas alternativas, en ocasiones se recurre a valoraciones subjetivas como las reuniones de grupos pequeños (valorar de 0 a 10 una o dos dimensiones de varias ideas, a menudo con más de una ronda de votaciones), el filtrado cualitativo o cuantitativo (cuando hay que elegir entre muchas ideas), las pruebas de concepto y producto o el método Delphi (varios expertos opinan, cualitativa y cuantitativamente, sobre un producto de forma anónima e iterativa).

Cuando se ha producido un bloqueo en el proceso de innovación se necesitan otras técnicas que consigan una mayor implicación de las personas cuya aportación es capital. Entre estas herramientas están las técnicas de grupo nominal (cada miembro del grupo desarrolla de forma anónima una idea y entre todos se van depurando y descartando ideas para escoger finalmente una, para la que se desarrolla un plan de acción), los seis sombreros para pensar (de forma consecutiva todos los asistentes discuten el mismo tema desde una misma perspectiva hasta llegar a seis perspectivas distintas), Philips 66 (6 grupos, 6 personas, 6 minutos,...) e incluso las técnicas de Seis Sigma, que también pueden aplicarse a procesos de innovación.

## Las ventajas de diseñar procesos con el modelo A-F

Después de repasar las ventajas ya citadas del Modelo A-F, los autores van explicando, mediante el uso de tablas y gráficos, cómo pueden diseñarse procesos de innovación con el modelo A-F atendiendo a las 4 dimensiones principales del proceso (responsable principal de cada rol, técnicas que empleará cada rol, tiempo total y tiempo asignado a cada rol y recursos asignados a cada rol).

Para probar la versatilidad del modelo A-F se nos muestra cómo el diseño del *“Game Changer Panel”* de Shell y de los *“Emerging Business Opportunities”* de IBM encajan perfectamente en el modelo. También se desarrollan tres ejemplos ficticios de aplicación del modelo A-F a un nuevo producto en el sector industrial, una mejora de procesos en el sector distribución y un nuevo modelo del sector servicios. Se muestra también cómo el esquema de innovación abierta de Apple puede representarse con el modelo A-F.

Asimismo, el modelo permite que se le vayan agregando nuevas fórmulas, técnicas y herramientas que se vayan desarrollando en torno a la innovación.

Una vez explicados los procesos asociados a los roles, en la Segunda Parte del libro se abordan las que serían las otras tres *“patas de la mesa”*: la planificación estratégica de la innovación, las métricas y recompensas y el fomento de la cultura creativa.

## Planificar la innovación

Si bien es cierto que el hallazgo genial suele surgir de pronto, sin ser fruto de una estrategia empresarial, sí es necesario hacer más fácil la innovación mediante campañas de ideas o proyectos libres de restricciones creativas.

Debería planificarse la innovación a un horizonte de 3 a 5 años revisándose anualmente en función de los resultados, cambios del mercado y clientes, cambios tecnológicos y regulatorios y los movimientos de la competencia. Deberían definirse entre 1 y 3 objetivos y realizar una asignación de recursos preliminar aunque luego se vayan liberando a medida que avance el proceso de innovación.

La estrategia de innovación es tanto más radical cuanto lo sean el tipo de innovaciones perseguido.

Antes de pretender implantar la estrategia de innovación, hay que comprobar que la iniciativa innovadora no contradice la misión, objetivos y estrategia de la empresa. Una vez que se comprueba que los proyectos encajan en la planificación de la innovación, hay que nombrar al resto de los miembros del equipo, dotar los recursos y seleccionar las herramientas a utilizar.

## Métricas y recompensas

Además de ser un sistema de evaluación de nuestra capacidad innovadora, las métricas sirven para diagnosticar un futuro decaimiento de la innovación y ayudarnos a intentar evitarlo.

Con ellas nos comparamos con otras empresas del sector, con distintas unidades de negocio dentro de la misma empresa o a una unidad de negocio consigo misma a través del tiempo. Las métricas pueden ser económicas: (p.e: ventas o beneficios derivados la innovación), de intensidad: (p.e: número de patentes ideas generadas), de eficacia (p.e: ratio de éxito de nuevos productos) y de Cultura (p.e. % de empleados que generan ideas).

Deben ser sencillas de preparar, que se entiendan bien, y que estén relacionadas con el cliente. Es bueno combinarlas para reducir el número, así como asegurarnos de que estén relacionadas con nuestra estrategia de innovación y con los factores claves de éxito en la industria.

Una vez que ya hemos medido aquellas variables que consideramos relevantes para la innovación, hay que fijar el objetivo que queremos conseguir y, por encima de todo, gestionar correctamente esas variables que estamos midiendo para poder alcanzar los objetivos marcados.

Es clásico el debate sobre si los incentivos económicos son siempre adecuados. Parece claro que no son los más indicados para los que se dedican exclusivamente a la innovación, pero sí en el caso de Marketing o Ventas. Si de alguna manera se comparte con el personal el valor creado para la empresa es más fácil tener éxito.

Los incentivos económicos pueden incluir dinero en metálico, acciones, reparto de un porcentaje de las ventas o de la recaudación de un determinado tiempo, o pagos en especie.

Entre los incentivos intangibles más comúnmente utilizados para premiar la innovación figuran el reconocimiento público, el acceso a formación o a círculos restringidos dentro o fuera de la empresa y la adquisición de equipos o contratación de personal adicional para investigación.



## Cómo fomentar la cultura creativa

Los pasos para crear una cultura innovadora son los siguientes:

1. Compromiso de la Alta Dirección: el que se perciba que el impulso viene de arriba y que haya una persona con claras responsabilidades sobre la innovación (bien el Consejero Delegado o un Director de Innovación) es esencial para el éxito.
2. Comunicación del cambio de cultura.
3. Eliminación de los inhibidores, como son el miedo al fracaso de la innovación, miedo al error personal o al ridículo, miedo a la represalia, la presión excesiva de las fechas límite, el fomento desmesurado de la competencia interna, las reestructuraciones y crisis y la ausencia de métodos y procesos para la innovación.
4. Puesta en marcha de motivadores, como mezclar personas de distintas culturas o distintos ámbitos de trabajo, mirar menos a nuestro producto y más a lo que piensa de él nuestro cliente, crear espacios comunes, cómodos y agradables para el personal así como facilitarles que puedan dedicar un cierto tiempo a pensar en innovaciones.
5. Plan interno de comunicación de la innovación: deben comunicarse la estrategia y los proyectos de innovación, los resultados obtenidos y por qué se han rechazado las ideas descartadas.
6. Sistema para gestión de ideas.
7. Adopción de un modelo de innovación.
8. Sistema de realimentación de éxitos y fracasos.

## LOS AUTORES

**Fernando Trías de Bes** es profesor de ESADE, colaborador habitual de La Vanguardia y Onda Cero. Coautor, con Álex Rovira, de “La buena suerte”. Ha escrito en solitario, entre otros libros, “El vendedor de tiempo” y “El libro negro del emprendedor”.

**Philip Kotler** es profesor de la Kellogg School of Management (Northwestern University, Illinois, EEUU). Ha recibido las distinciones más importantes en el terreno del marketing y es autor de “Marketing Management”, el libro más vendido de la historia del marketing.

Fernando Trías de Bes y Philip Kotler escribieron conjuntamente “Marketing Lateral”, publicado en 2003.

## COMENTARIOS PERSONALES

Me parece que el libro alcanza con creces su principal objetivo, que no es otro que proponer un modelo sencillo y práctico de gestionar la innovación en una empresa, independientemente del sector de que se trate. Aunque está muy centrado en sectores de consumo y relacionados con la informática e Internet, el modelo es perfectamente trasladable a otros sectores como el industrial. Además de dar un repaso bastante exhaustivo a las técnicas y metodologías para estimular la creatividad y tomar decisiones de forma colegiada, aporta numerosas referencias sobre cómo gestionan la innovación empresas muy conocidas, lo que además de dar más crédito a lo que se propone facilita su comprensión.

El modelo propuesto es sencillo y adaptable a situaciones muy diversas, y facilita una especie de percha en la que se pueden luego colgar buena parte de las técnicas descritas u otras distintas.

Se me ocurre una objeción menor de tipo formal, que reconozco que está relacionada con una manía personal mía, ya que me cuesta aceptar el uso excesivo e innecesario en ocasiones, siempre en mi opinión, de términos en inglés. Fernando Trías de Bes, que además de coautor de la edición original en inglés es el traductor de la versión en castellano, arranca con una intención que me parece perfecta, la de acompañar la traducción española con el término en inglés la primera vez que aparece una determinada expresión. El problema es que, según advierte en una nota a pie de página en la página 44, posteriormente pasa a utilizar indistintamente los términos inglés o español. Por eso, llega incluso a utilizarse para todo un párrafo el título de *“learning from errors”* (pág. 85). Curiosamente, quizás esta alternancia de expresiones inglesas y españolas es lo que origina que en las páginas 58 y 59 se utilice hasta cinco veces la expresión *“Activación top-down”* hablando de una activación que va de abajo a arriba (debería ser, por lo tanto, *“bottom-up”*, tal y como se la describe al mencionarla de nuevo algunas páginas después).

En resumen, un libro muy recomendable para todos los interesados en la innovación o simplemente en el mundo de la empresa en una situación de cambio permanente como ésta en la que vivimos.

© Zacarías de la Hera Gutiérrez

© Know Square S.L.