

Introducción

«Sólo uno de cada diez nuevos proyectos de negocio sobrevive más de tres años».

En el año 2004 tuve la oportunidad de participar en el *Executive Program* impartido por la escuela de negocios de Berkeley, Universidad de California. Una tarde todos los participantes en el programa fuimos invitados a asistir a un Fórum de Emprendedores que se celebraba en el auditorio de la Universidad. El público estaba formado por unas mil personas entre estudiantes del programa MBA, antiguos alumnos, banqueros, *business angels* y otros inversores del mundo del capital riesgo.

En la primera parte del acto, unas cuarenta personas aparecían sobre el escenario dispuestas en fila detrás de un atril. Cada una de ellas disponía de dos minutos para exponer, de forma muy sintética, el proyecto que gestionaba y sus necesidades. Se podían escuchar cosas como: «Me llamo David Smith, hace dos años fundé una empresa de imagen digital en Silicon Valley, mi plantilla es de

diez personas y estoy buscando un responsable de marketing, un vendedor y un socio para financiar el crecimiento». A continuación, el moderador del acto decía ¡*Time!*, y la persona del atril dejaba de hablar, se acercaba a la primera fila de espectadores y repartía tarjetas de visita. Las tarjetas iban circulando hacia atrás, los que estaban interesados levantaban la mano, cogían una tarjeta y en ella apuntaban alguna nota. Mientras, en el escenario, ya había empezado a hablar el siguiente emprendedor. *Networking* en estado puro. Reconozco que en algún momento, aquella actividad frenética en el auditorio, aquella explosión de pasión por los proyectos, hizo que me emocionara, que sintiera un nudo en el estómago.

La segunda parte del acto consistía en una entrega de premios a tres personas distinguidas por la Universidad como emprendedores del año. El moderador hizo un repaso de los proyectos galardonados y, en todos ellos, destacó el hecho de que tenían más de tres años de vida. El apunte a este comentario fue el siguiente: «**Solo uno de cada diez nuevos proyectos de negocio sobrevive más de tres años**».

Esa reflexión hizo que me preguntara: ¿qué variables tienen en común todas aquellas nuevas ideas y proyectos que disfrutan del éxito a largo plazo?, ¿qué es lo que impulsa a una marca de un producto o servicio?, ¿qué es lo que lo potencia, cuál es su viagra? ¿Sirve tanto para una gran marca como para una pyme o un autónomo que tiene que vender sus servicios?

Las respuestas a estas preguntas dieron origen a este breve libro que aspira a ser útil para cualquiera que desarrolle una actividad económica.

¿Qué es la innovación?

«La innovación significa ir a lugares donde nadie ha ido, ver un fenómeno conocido desde un ángulo nuevo o combinar componentes de una nueva forma; significa arriesgar y atreverse».

GILLES PETIT, EX CONSEJERO DELEGADO DE
CARREFOUR ESPAÑA.

Innovar es encontrar algo sin antecedentes que permita crear valor para un público objetivo. Innovar es ver las cosas de diferente manera, ver nuevos *insights*, generar nuevos conceptos y demostrar que estos aportan valor. Innovar no es alquimia o magia, ni un dominio exclusivo de los creativos.

En los últimos años, todo el mundo habla de la innovación como una variable estratégica para el crecimiento sano de las organizaciones. Pero innovar es una idea muy amplia. La innovación puede generar ahorro de costes en los procesos de una empresa; puede generar ventas inmediatas pero poco duraderas; puede generar ingresos de forma más tardía pero más perdurable, etc.

Este libro pretende profundizar en los factores clave que permiten obtener una innovación capaz de generar resultados a largo plazo. Asimismo, se centra en la innovación que genera ventas, es decir, en la que tiene un enfoque de mercado y, además, en la que proporciona una mayor ventaja competitiva, la que se fundamenta en los conceptos.

Innovación con enfoque de mercado: innovar en conceptos

«En este nuevo régimen, la riqueza proviene directamente de la innovación, no de la optimización; es decir, la riqueza no se obtiene perfeccionando lo conocido, sino explotando imperfectamente lo desconocido».

KEVIN KELLY, *NEW RULES*
FOR THE NEW ECONOMY, WIRED.

Desde la perspectiva de la cuenta de resultados de una empresa, la innovación puede generar incrementos en la primera línea, las ventas, o disminuciones en las líneas que se sitúan a continuación, los gastos. Lo primero se consigue cuando se mira al mercado, se aprecian oportunidades y se aprovechan estas con nuevas soluciones. Lo segundo tiene que ver con la optimización de los procesos internos de gestión en una organización, en hacer las cosas de forma diferente para mejorar la productividad.

El objetivo del presente libro es profundizar en la innovación que persigue maximizar las ventas de una empresa a largo plazo. Por ello, **el enfoque es más de puertas afuera (mercado), que de puertas adentro (procesos)**. Lo cual no significa que la innovación en los procesos no sea vital para los resultados y la salud de una organización. Pero mi visión es que la optimización continua de los procesos tiende a un límite donde las mejoras llegan a ser mínimamente incrementales. En cambio, la evolución en las ventas, a través de la innovación en conceptos de ne-

gocio, no tiene por qué tener ningún límite. En todo caso, el último límite sería la población mundial. Así pues, me parece mucho más interesante centrar la atención en la innovación que tiene su punto de mira de puertas afuera que en aquella que lo tiene puertas adentro. Como dice el actor **Kevin Spacey** en la publicidad del whisky **Dewar's**: «Me gustan más las ventanas que los espejos».

La innovación de puertas afuera es aquella que busca nuevas percepciones en la mente del usuario.

Por otra parte, dentro de la innovación con enfoque de mercado existen a su vez dos perspectivas diferentes, aquella que se sustenta en los **conceptos** (necesidades, usuarios y usos) y aquella otra que se centra en los **atributos de producto**. Como explicaré en los siguientes capítulos, el potencial de negocio, en el medio y largo plazo, es muy superior en la innovación en conceptos que en la innovación en atributos de producto.

La innovación en conceptos es como viagra para las marcas y las organizaciones.

Revitaliza y alarga su ciclo de vida. Sin embargo, no todas las innovaciones en conceptos funcionan, ni mucho menos, para ello hay que cumplir una serie de requisitos. Asimismo, para que una organización perdure en el tiempo, son necesarias una serie de palancas de innovación que aseguren la generación continua de nuevas ideas tanto en calidad como en cantidad. En los próximos capítulos veremos en detalle estos **requisitos y palancas**.

1

El kit de la innovación viagra

La «innovación viagra» es aquella que, proporcionando valor real a un grupo de usuarios, aporta vitalidad a una nueva marca o revitaliza una marca ya existente.

El anuncio de Gillette G2 en los años 70 explicaba la acción de su maquinilla de dos cuchillas a través de la visualización de la jugada más típica en el fútbol, centrar la pelota desde la banda y rematar a gol, «la primera cuchilla arrastra el pelo y la segunda lo corta». Dos actividades complementarias y con efecto sinérgico.

El kit de la innovación viagra está formado por esas dos actividades: el centro y el remate. La tarea de centrar equivale a la obtención de un concepto brillante. Mientras que el remate será la ejecución impecable de ese concepto en el mercado. Esas dos fases carecen de valor la una sin la otra.

Fase 1: la creación de un **concepto brillante** precisa que este sea:

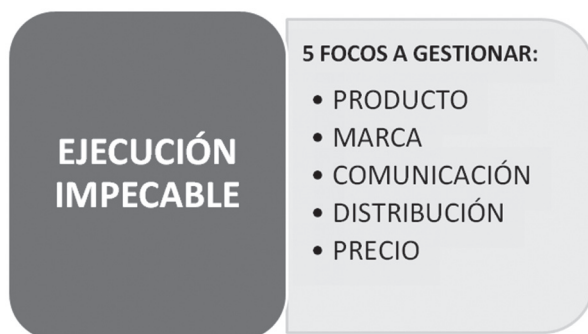
- Diferente: singular, único y original, que no sea una copia de algo ya existente.

- Relevante: de interés para un grupo suficiente de usuarios.
- Cautivador: que cumpla las expectativas que en él han puesto los usuarios.

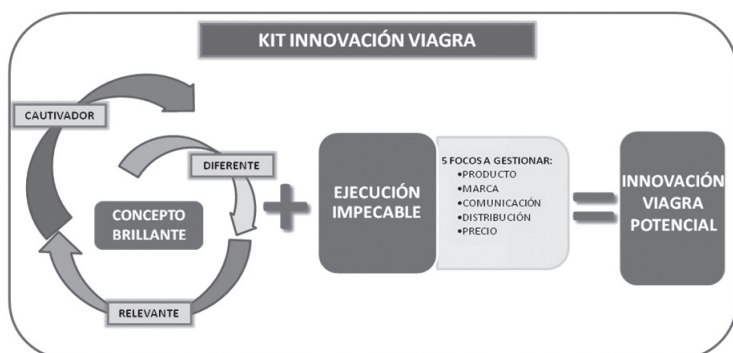


Fase 2: la ejecución impecable de ese nuevo concepto en el mercado se sustentará en la óptima gestión de cinco focos clave:

- Producto o servicio: expresar de forma tangible la idea.
- Marca: expresar de forma intangible e identificadora la nueva idea en la mente del usuario.
- Comunicación: atrapar la mente, y el corazón, del usuario con la nueva idea.
- Distribución: conseguir presencia y visibilidad en el mercado.
- Precio: proyectar el valor que la nueva idea va a tener para los usuarios.



KIT DE LA INNOVACIÓN VIAGRA



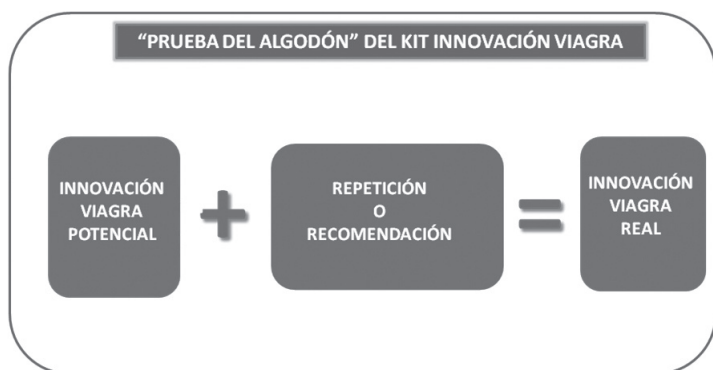
La prueba de que estamos ante un concepto innovador e impecablemente ejecutado (el viagra potencial) aparece si se dan dos situaciones mágicas en el mundo del marketing:

- **Repetición:** el usuario ha probado el producto o servicio y repite porque se siente suficientemente satisfecho.

VIAGRA PARA LAS MARCAS

- **Recomendación:** el usuario está satisfecho con el producto o servicio hasta el punto que lo recomienda a otros usuarios potenciales.

Cuando aparezca alguna o ambas situaciones, entonces tendremos viagra real para la marca.



Veamos entonces en detalle cada paso del kit innovación viagra.

Concepto brillante

¿Qué debe cumplir un nuevo concepto para ser ganador?

La búsqueda de un concepto brillante, ganador y poderoso, debe perseguir el cumplimiento de tres requisitos básicos: que sea diferente a lo que ya existe, que sea relevante para un grupo suficiente de usuarios y que sea capaz de cautivarlos.

1. *Un nuevo concepto debe ser diferente a lo que ya existe.* Roberto Goizueta, ex presidente de Coca-Cola decía: «En el sector inmobiliario, es cuestión de ubicación, ubicación, ubicación. En los negocios, es diferenciación, diferenciación, diferenciación». La diferenciación es la razón de ser de la nueva idea, es esencial para su desarrollo y su permanencia en el mercado. La nueva idea debe ser diferente, única y singular.

En un mundo saturado de productos y servicios, el primer requisito para que una nueva idea tenga futuro es la diferenciación, el aportar algo realmente diferente.

La diferenciación es la base sobre la que decide el usuario.

Un concepto diferente será especialmente potente si se sustenta en la simplicidad, en la sencillez, en la lógica y en la coherencia. No necesariamente debe de ser convencional, pero si decodificable con facilidad. Un nuevo concepto tiene que conectar rápidamente con los esquemas mentales del futuro usuario, con sus paradigmas racionales y emocionales.

2. *Un concepto nuevo debe ser relevante para un grupo suficiente de consumidores.* El segundo paso que tiene que cumplir una nueva idea es el de la relevancia. Es decir, si una nueva idea no es relevante, carece de un interés apropiado para los consumidores, no los atraerá ni se quedará grabada en sus mentes. Ofrecer diferenciación es el primer requisito para alcanzar una innovación con éxito potencial. La relevancia es el requisito número dos.

La diferenciación irrelevante no sirve para nada desde la visión de crear valor para los consumidores.

Leonardo da Vinci inventó un sinfín de artilugios inútiles desde una perspectiva de mercado. No se les encontró una aplicación práctica que ayudara a sus conciudadanos a vivir mejor. Sus inventos eran novedades, cosas totalmente diferentes a lo que existía en aquel momento, pero la mayoría de ellos irrelevantes desde un punto de vista empresarial.

Thomas Edison registró más de mil patentes, algunas de ellas fueron muy relevantes como la bombilla, el fonógrafo o el proyector de cine, pero otras muchas fueron totalmente irrelevantes.

Los descubrimientos del **fuego** y de **la rueda** sí fueron relevantes, pues sirvieron para mejorar la vida de los habitantes de la Tierra.

La relevancia es clave en el proceso de penetración de la idea en la mente del consumidor. Tiene que ver con una oferta que conecte e interese a consumidores potenciales.

La nueva idea deberá cubrir una necesidad, real o latente, para un número suficiente de consumidores de manera que permita alcanzar en un futuro, no necesariamente inmediato, un umbral mínimo de rentabilidad. **Rolls Royce** es una marca de automóviles que posee una gran diferenciación, pero que es relevante para muy pocos consumidores, ¿los suficientes?

Frosty Paws fue el primer helado para perros. ¿Diferente?, sí. ¿Relevante?, lo era para los perros, que en los test de producto mostraron una gran acep-

tación, pero no para sus dueños que eran quienes tenían que comprarlo.

Relevancia funcional y emocional. La relevancia se puede sustentar a partir de dos ejes distintos o en una combinación de los mismos, el funcional y el emocional.

La **relevancia funcional** tiene que ver con el interés que suscita la nueva idea en cuanto a solución para satisfacer necesidades funcionales como, por ejemplo, lavar, comer, ahorrar, viajar, etc.

La **relevancia emocional** se relaciona con la capacidad del nuevo concepto para crear el suficiente interés desde la perspectiva de la experiencia en emociones que genera en un grupo de usuarios. Esa experiencia en el usuario puede presentar, a su vez, dos visiones: el usuario se siente bien al usar la idea y el usuario está a gusto con la imagen que proyecta hacia los demás por usar esa idea.

Pensemos en el concepto de organizar un viaje a través de Internet. Se trata de una idea que para un grupo de usuarios puede ser muy relevante tanto desde la vertiente funcional como desde la emocional. El usuario piensa en un destino y empieza a buscar diferentes opciones a través de la red. El usuario va recogiendo información de precios, disponibilidades, opiniones de otros usuarios, lugares de interés, etc. Además se beneficia, salvo excepciones, de un ahorro económico respecto a lo que le ofrece una agencia de viajes. El hecho de poder hacerse un viaje a medida desde casa, sin acudir a una agencia, puede ser relevante desde la perspectiva funcional para ciertos usuarios. Desde el punto de vista emocional, la relevancia puede surgir a partir del protagonismo que experimenta

el usuario por ser él mismo quien investiga, selecciona y decide. Además, también puede aparecer una relevancia proyectiva, de manera que los amigos, conocidos y familiares del usuario, le perciben como alguien muy hábil por haberse organizado el viaje él mismo. La creciente popularidad de la idea de que sea el usuario quien planifica y contrata su viaje a través de Internet ha creado dificultades en el sector de las agencias de viaje en los últimos tiempos.

Palancas de relevancia. Si el lanzamiento de un nuevo concepto viene acompañado por palancas como la conveniencia, la participación o la anticipación, se producirá un notable impulso en la relevancia para los usuarios potenciales.

- *Conveniencia:* un concepto nuevo será especialmente relevante si consigue hacer más fácil la vida del usuario. La relevancia de una idea se correlacionará perfectamente con la facilidad, la rapidez, la comodidad y la simplicidad con la que esta idea satisface una determinada necesidad. Hoy en día un recurso muy escaso es el del tiempo. Todo aquel nuevo concepto que aporte un ahorro en ese recurso disfrutará de un plus de relevancia.
- *Participación:* una idea será más relevante si permite que el usuario participe activamente en su aplicación. El usuario, en muchas ocasiones, valora que la empresa le ofrezca el privilegio de participar, de estar involucrado, de ser un *partner* o socio, en la creación de productos y servicios.

Veamos algunos ejemplos de esa participación por parte del usuario:

FedEx, empresa de transporte urgente, experimentó un incremento sustancial de la relevancia del servicio que ofrece a sus usuarios desde que estos pudieron seguir a través de la web la situación de su envío. Se trata de un *outsourcing* a los usuarios del trabajo de comprobar la localización en cada momento. Con ello, además de aumentar la satisfacción de muchos de sus clientes, la empresa se beneficia de una menor necesidad de servicios administrativos.

En **IKEA**, la cadena de productos para la decoración del hogar, el usuario participa en el montaje de los muebles en su casa. Excepto en algunos casos, donde el montaje es complejo y causa cierta frustración, se trata de un trabajo de participación bien percibido por los usuarios.

Mamma Mia! es un musical que ha triunfado en todo el mundo. Es una historia cuyo hilo conductor son las canciones del grupo sueco **Abba**. Cuando se definieron las diferentes partes de la obra, se determinó que en la parte final del espectáculo, la compañía interpretara tres canciones («Dancing Queen», «Mamma Mia» y «Waterloo») invitando al público a que participara, cantando y bailando. En una encuesta realizada en Londres, a la salida del teatro, el 82% de los espectadores declaró que la parte donde más disfrutaron fue precisamente en esa fase del final. A la gente le entusiasma participar.

— *Anticipación*: una nueva idea será especialmente relevante si se logra hacer coincidir su aparición en el mercado con el despegue de una nueva tendencia social, económica o tecnológica. A principios de los años noventa varias empresas norteamericanas de alimentación supieron anticipar la necesidad de los productos *ligh* o bajos en calorías. La consciencia en las personas con sobrepeso de que había que corregir esa situación por motivos de estética y de salud surgió como una tendencia con fuerza en ese momento. Otra forma de incrementar la relevancia de un nuevo concepto es la de saber anticipar un evento en el ciclo de vida de los usuarios. Imaginemos, por ejemplo, una aseguradora que en el dieciocho aniversario de un potencial usuario, le manda una carta con una felicitación y con una oferta para el seguro del coche para cuando obtenga el permiso de conducir.

3. *Un concepto nuevo debe cautivar*. El tercer requisito que debe cumplir una idea nueva, para seguir en la senda de la innovación exitosa, es su capacidad para cautivar a los consumidores. Se relaciona con el cumplimiento de la promesa esperada por el consumidor.

Como veremos más adelante, se cautiva al usuario cuando este obtiene un nivel suficiente de satisfacción. En ese caso aparecerá la repetición en el uso y en la compra. Otra forma de verificar que la nueva idea ha cautivado al usuario es observar si este la recomienda a nuevos usuarios.

A través de la diferenciación, la nueva idea destaca sobre las demás. Con su relevancia consigue crear interés y, para completar el círculo, debe cautivar al consumidor cumpliendo las expectativas en él creadas. Cuanta más confianza se tenga en alguien o en algo y en su habilidad de cumplir una promesa, más respeto se le tiene.

Hay que cumplir los tres requisitos. Si falla alguno de ellos es predecible que la nueva idea acabe por no cuajar en el mercado.

Si se consigue cerrar este círculo y la innovación penetra en el mercado con la suficiente fuerza, nos encontramos ante la posibilidad de generar un nuevo hábito en el consumidor. Crear un nuevo hábito es el reto más difícil al que se enfrenta un concepto innovador. Significa cambiar conductas y costumbres y, además, de forma repetitiva.

