



Innovación y creatividad, beneficios y accesibilidad para la pequeña y mediana empresa

Cada vez cobra mayor importancia la capacidad de innovación en el mundo empresarial como estrategia para mantenerse al frente de la necesaria competitividad. Pero pocas las empresas que encuentran la clave para llevarla a cabo con eficacia y otras, como Apple, Google, 3M, Procter & Gamble o Bankinter, en sus respectivos sectores, parecen haber encontrado el camino para mantenerse líderes en esta estrategia. Intentaré en este breve artículo exponer algunas de las claves, sencillas y prácticas para poder implantar actividades que a corto plazo tengan impacto en esta línea, tanto para grandes empresas, con presupuestos importantes dedicados a ello, pero también para las PYMES que con menos inversión pueden también mejorar sus resultados.

Empecemos por definir “innovación” ya que para muchos existe una correlación directa y a veces un tanto confusa con creatividad o invención. Solo para clarificar conceptos, aunque están relacionados, la diferencia estriba en que la innovación, en el mundo empresarial equivale a la capacidad de convertir la creatividad e invención en un modelo de negocio de rendimiento para la empresa, es decir, de reconducir las nuevas aplicaciones en beneficios.

En muchas ocasiones pueden ser simplemente pequeñas mejoras que impliquen un mejor rendimiento, ya sea en los procesos de producción, entrega del producto/servicio o de usabilidad para el cliente. (Recordemos el impacto del envase de miel o leche condensada que permitió eliminar residuos y pérdidas en el uso de esos productos, o la aparición de maquinillas de afeitar de más de una hoja, que dio lugar a mejores rasurados y reducción de irritaciones).

En la parte extrema de innovación encontramos, efectivamente, grandes cambios en la forma de resolver necesidades, donde el descubrimiento del genoma humano, o la aparición de la telefonía móvil ha dado lugar a cambios radicales en la evolución de productos y servicios.



El caso del Volkswagen Golf representa una clara estrategia de innovación incremental, sin rupturas, manteniendo su posicionamiento de seguridad y valor para el cliente, pero introduciendo mejoras constantes años tras año.



Segway, gracias a un modelo de transporte mucho más innovador, usando nuevas tecnologías relacionadas con la estabilidad, puede cambiar la forma de desplazamiento urbano, dando soluciones cómodas, incluso para personas con ciertas discapacidades.



El prototipo BB1 de PSA Peugeot Citroën, una mezcla de motocicleta eléctrica con aspecto de automóvil urbano que cambiaría aspectos clásicos del diseño y cuya fabricación depende de la respuesta del público al concepto presentado.



El C-Zero de PSA Peugeot Citroën, un diseño ya terminado e innovador ya comercializado, con cambios adaptando las últimas tendencias y tecnologías (dimensiones, motor eléctrico de carga rápida, silencioso).

OFICINAS CANCHA



¿Quieres reservar una sala?

CAN (Caja de Ahorros de Navarra ha rediseñado sus agencias convirtiéndolas en espacios abiertos y útiles también para su clientes, pero también ha innovado en la forma de distribuir los beneficios de su obra social, en este caso teniendo en cuenta las preferencias de sus clientes.



Littlemissmatched, siguiendo tendencias de moda vende paquetes de calcetines que no están emparejados, con colores llamativos, para aquellos que han decidido ser "un poco" diferentes.

Como vemos, en el mundo empresarial la innovación afectará, en el caso empresarial a la Cadena de Valor de la empresa, modificando aspectos que finalmente van a repercutir en el valor percibido por el cliente. De nada sirve creatividad o invención, si ello no es aplicable al valor percibido por el cliente y la capacidad de competir en la industria.

**El mundo está cambiando muy rápido. Ya no será el grande quien golpee al pequeño, será el rápido quien golpeará al lento.
(Rupert Murdoch)**

Pero la innovación no es una opción, es una necesidad para sobrevivir y prosperar en un entorno cada día más competitivo y global, donde la velocidad de aparición de nuevas soluciones a los problemas cotidianos se incrementa día a día. Nuevas tecnologías de producción, de comunicaciones, energías alternativas, envasados, componentes básicos, redes sociales, tendencias sociales, etc. nos ofrecen nuevas oportunidades para modificar nuestro valor en la oferta y, con ello, competir de forma más adecuada.

Las implicaciones van más allá de los beneficios generados, aunque estos son esenciales para la supervivencia. Empresas como 3M o Gillette tienen claras

prioridades en las estrategias innovadoras, manejando los ciclos de vida de sus productos para mantenerse a la cabeza de sus sectores objetivo, en el caso de 3M más del 30% de sus ventas se realizan en productos desarrollados en los últimos cuatro años, y más del 10% en los que se generaron el último año, Gillette por su parte, dispone de un proceso de I+D muy sofisticado que le permite identificar las nuevas formas de resolver necesidades aplicando creatividad y nuevas tecnologías a sus gamas de productos (Gillette, Oral B, Duracell) y determinando cuando es preciso renovar los mismos, sin esperar a las acciones de la competencia (pero estando preparado para reaccionar a las mismas).

Para otras empresas, la innovación puede dar lugar a abordar mercados donde ni siquiera actuaban con anterioridad, y desplazar de los mismos a líderes consolidados en los mismos, como sucedió con Amazon en la distribución de libros, Apple en el mundo de la telefonía, o ING en su rápida penetración en el mundo bancario español.

Vamos a identificar algunos de los beneficios para la empresa:

En primer lugar, como ya hemos mencionado, se incrementan los beneficios derivados de mejoras en el valor ofrecido al cliente, las cuales pueden afectar a cualquiera de los elementos del MIX de Marketing y mejorar con ello la atracción de nuevos clientes.

Flexicuotas PEUGEOT

PERSONALIZA TU Flexicuota Así FUNCIONAN las Flexicuotas Peugeot

UNO Elige un modelo **DOS** Elige una versión **TRES** Elige tu Flexicuota

Peugeot 1007 SPORTY 1.4 HDI 70

Cuotas calculadas a partir del PVP modelo base

| | |
|---|--|
| FLEXICUOTA MINI Repartes el pago hasta en 6 años con cuotas muy reducidas | 72 cuotas de 278,11 € |
| FLEXICUOTA MINI PASAPORTE Cambia de Peugeot cuando quieras (Consulta disponibilidad para 12, 24, 36 y 48 cuotas) | no disponible en 72 cuotas |
| FLEXICUOTA VACACIONES Olvidate de pagar hasta el próximo verano | 4 cuotas de 0 € 68 cuotas de 297,67 € |
| FLEXICUOTA 50% Durante el primer año, sólo pagas la mitad de la cuota | 12 cuotas de 153,92 € 60 cuotas de 307,84 € |

RECALCULA TU FLEXICUOTA
Puedes modificar los siguientes datos:
Entrada: 0 €
Nº Cuotas: 72
CALCULAR

Volver atrás

Concesionarios Enviar a un amigo infórmate aquí

Las innovaciones pueden darse en cualquiera de los elementos del mix de marketing. Aumentando las opciones y flexibilidad en los pagos del crédito. Peugeot logró aumentar sus ventas de forma considerable.

También se beneficia el posicionamiento de la empresa, mejorando las percepciones de sus clientes objetivos hacia la innovación de la misma. Los ingresos deben aumentar, no solo por la atracción adicional de clientes, también por el premium-price derivado del ciclo de vida de los productos, donde la innovación tiene presencia.

Y, no menos importante, también empleados y resto de stakeholders se benefician emocionalmente de la estrategia innovadora y capacidad de competir de la empresa premiándola por ello. (motivación, preferencias, inversiones, etc.)

Pero ¿Cómo podemos mejorar, de forma práctica, nuestras habilidades de innovación?

Si bien existen múltiples sistemas y metodologías que nos permiten aprender técnicas para reglar procesos de innovación, algunas muy elaboradas y bien estructuradas como el “Pensamiento Lateral” de Edward Bono, o “TRIZ (Teoría de resolución inventiva de problemas) de Genrich Altshuller”, hay algunas oportunidades que, de forma sencilla pueden aportarnos muy buenos y rápidos resultados, veamos algunas de ellas.

Desde dentro de la propia empresa

Nuestros colaboradores, en todas las funciones, son conocedores profundos de los procesos que realizan y, en ocasiones, como resultado de la observación y el feedback de sus relaciones (con clientes, proveedores, otras funciones etc.) descubren nuevas formas o ideas de mejora, tanto en los productos como en los procesos.

Desafortunadamente, no son muchas las empresas que apoyan el descubrimiento de esas valiosas contribuciones.



3M permite, a sus más de 7.000 investigadores en todo el mundo, dedicar hasta un 15 por ciento de su tiempo a proyectos de libre elección, lo que ha resultado una excelente inversión a lo largo de su historia, con innovaciones tan impactantes como Post-it, pero que ahora se engloban en su oferta de más de 50.000 productos y su liderazgo en innovación a nivel mundial.

Algunos de los frenos que podemos encontrarnos en el proceso serán:

Falta de cultura o clima que promueva la creación de nuevas ideas

Ineficientes canales de comunicación

Mistificación del proceso de innovación dejándolo en manos de los supuestos “expertos”

Falta de enfoque concreto (identificación del problema o área de interés)

Miedo al fracaso de nuevas ideas

Falta de ambiente de trabajo apropiado (diversidad, tiempo de dedicación..)

Falta de estímulos

Falta de herramientas de apoyo

No dispuestos a cuestionar lo que la empresa hace en estos momentos

Todo lo que quieres está simplemente fuera de tu zona de comodidad.

(Robert Allen)



Algunas empresas consultoras han creado ya procesos internos, que rentabilizan las capacidades de innovación desde la propia empresa (Un ejemplo es el Proceso "Impulso" de la empresa Itineribus.

Desde el entorno próximo (Clientes, proveedores, distribuidores, etc.)

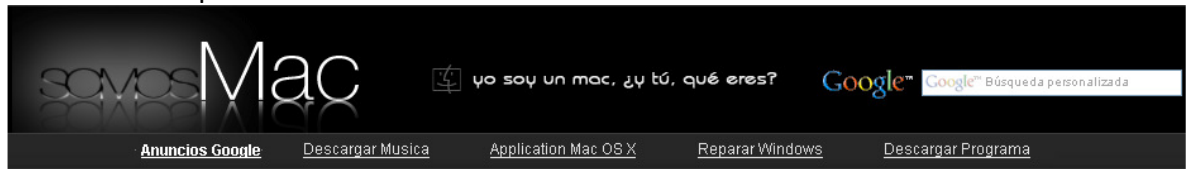
Todos ellos colaboran en la solución aportada o son usuarios de la misma, también ellos tienen ideas de cómo podrían mejorarse nuestros productos o servicios (Inconvenientes actuales, ideas de otros productos o usos aplicadas a nuestro producto/servicio, nuevas tecnologías sustitutivas o complementarias, etc.)

Como en el proceso anterior, es necesario diseñar un proceso fácil y creativo de análisis, recogida y uso de esas ideas cercanas, pero que en muchos casos no pueden siquiera comunicarse a las empresas.

Para hacer posible esta recogida de ideas es preciso establecer sesiones bien estructuradas con las comunidades involucradas y, al mismo tiempo, dejar abiertos los canales de retroalimentación con las personas y entidades que puedan efectuar recomendaciones.

El entorno de Internet, con más de 1.000 millones de usuarios en 2009, y millones de usuarios de foros especializados (es muchas veces más fácil solucionar un problema de usuario en los foros que en muchas empresas con niveles de soporte defectuoso), y con la cercanía que este nuevo canal nos ofrece a la comunidad global es una clara oportunidad para compartir ideas,

aunque de momento son muy pocas las empresas que están sacando provecho del mismo. La creciente existencia de BLOGS y FOROS agrupando a especialistas y comunidades de usuarios afines a marcas, productos o servicios, es fácil encontrar ideas de mejora que se sugieren en las miles de interacciones que se realizan día a día.



3 Jul 09 JailBreak para iPhone 3G S "disponible"



Un supuesto miembro del Dev Team, se salta la política de no lanzar la herramienta de jailbreak hasta la actualización oficial 3.1, y ha puesto a disposición de los usuarios una **nueva herramienta que posibilita el jailbreak del nuevo modelo de iPhone.**

No es necesario .ipsw y parece ser que se realiza muy rápidamente. Sólo **está disponible para Windows**, aunque

la versión Mac está en camino. El autor, alias *GeoHot*, lo cuenta todo en su personal

El mundo Apple tiene muchos BLOGS y Foros donde se descubren nuevas utilidades, se solucionan dudas de los usuarios y se proponen ideas a Apple sobre nuevos productos o servicios.



Analizando la evolución del sector propio

La competencia siempre ha sido una excelente fuente de ideas ¿Qué hacer que resultó excelente para otros? ¿Qué hacer para evitar lo que salió mal otros? ¿Quiénes son los innovadores y por qué lo son? ¿Qué opinan los clientes de esas empresas?

El seguimiento de la misma, evaluando impactos positivos y negativos, a nivel global, en el propio sector, puede proporcionarnos valiosas ideas que sean aplicables a nuestra empresa y que estén probándose o implantándose en otros competidores o geografías.

También este análisis exige de un proceso normalizado de recogida periódica de datos y de análisis metodológico de los descubrimientos.

No siempre los más grandes son los más innovadores, esto se debe a que la complejidad para aplicar nuevas ideas de forma rápida podría resultar más complejo al aumentar el tamaño de la empresa.

Algunos de los recursos para el seguimiento del sector y competencia pueden ser:

- Clientes comunes
- Proveedores y Distribuidores compartidos
- Empleados que conozcan las prácticas y procesos
- Comunicaciones a la prensa
- Materiales de divulgación Comercial (Incluido Internet))
- Memorias anuales
- Estudios de mercado que implican al sector

- También es oportuno el uso de buscadores en Internet que sigan las noticias de la empresa (Google, Vivísimo, Kartoo, Copernic, Autonomy, etc.)
 - O alertas de correo electrónico cuando se produzcan eventos identificados previamente (Karnak, Profusion, Netmind, Spyonic, etc.)

Analizando la evolución de otros sectores de actividad

En el pasado, las empresas se limitaban a analizar de cerca las acciones de la competencia más inmediata, pero el mundo globalizado y las estrategias que han resultado oportunas y de éxito a nivel cross-sectorial han demostrado que debemos ampliar nuestros análisis.

Así pues el modelo de distribución de Inditex y que ha dado lugar al éxito de la marca y su capacidad innovadora dentro del mundo de la moda, puede ser hoy aplicado a otros sectores como podría ser la prensa u hostelería, o la eficiente personalización individualizada de AMAZON en el mundo de ventas por Internet podría ser de gran interés en los portales Financieros, aún hoy , en su mayoría despersonalizados.

Para el seguimiento de estas posibles ideas es válido también los procesos de análisis sugeridos para la competencia.

En ambos casos anteriores será necesario asignar, además de un proceso regulado de recogida y análisis de posibles as, a un responsable del proceso.

La innovación no es nada milagroso, que sucede fortuitamente en el momento que es necesario, es fruto de un proceso decidido y regulado por la propia empresa, creando un clima y habilidades adecuadas para que suceda.

Y las pequeñas y medianas empresas, a pesar de su debilidad frente a los recursos disponibles en las más grandes, disponen de algunas ventajas considerables basadas en su flexibilidad, velocidad de reacción y resolución de problemas, sistemas de comunicación más ágiles y, usualmente, ayudas públicas en sus procesos de rediseño e innovación.

Aquí les incluyo algunas de las bases donde sustentar un buen clima para la generación de nuevas ideas, no dude que será una excelente inversión de futuro, pero que mejorará la productividad también en el presente ya que muchas de ellas afectarán a su quehacer diario.

Deje claro el apoyo desde la Dirección General, incluso integrando en la misión-visión de la empresa vocación de innovación.

Asuma la posibilidad de cometer errores en el proceso de innovación, tome riesgos, ya que en todo proceso de innovación existe posibilidad de error.

Implante una cultura abierta y participativa, con poca burocracia que permita la generación y expresión de sus profesionales.

Cree los procesos, canales y medios para que las ideas puedan generarse fluidamente y escalarse para la toma de decisiones.

Estimule los procesos de creatividad a través de sesiones de reflexión, analizando otros modelos de éxito en el sector e incluso fuera de él. Invitando a ponentes que hayan conseguido innovar en el mercado. Asegure el reconocimiento a las contribuciones aportadas.

Se sorprenderían de cuál es el tremendo potencial procedente de la estrategia innovadora a partir de presupuestos reducidos, solo cree el ambiente adecuado y deje que fluyan las ideas. Por supuesto, esto requiere de algo de tiempo (inversión) y quizás de algunas herramientas mínimas como técnicas adecuadas de brainstorming (Tormenta de ideas), quizás algún método no lineal de pensamiento ("Mapas Mentales" de Tony Buzan), y algunas habilidades para manejo de equipos de trabajo, pero el esfuerzo merece la pena.



**"Lo importante es nunca dejar de hacerse preguntas"
(Albert Einstein)**

Jesús Cirera Soler desarrolló su actividad profesional (1970-1992) en empresas de tecnología (KDS, Texas Instruments, Digital Equipment Corporation, Apple Computer España), inicialmente como responsable de sistemas y soluciones de cliente final, para posteriormente responsabilizarse del área comercial y de marketing.

Su formación se realizó en instituciones educativas de Barcelona, Madrid, Francia e Inglaterra (EAM, Consultores Españoles, London Business School, Insead).

En la actualidad dirige su propia empresa, colaborando con empresas líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas CRM (Itineribus, Indra, Axpe, IBI, HP, Oracle, NCR, etc.). Ha sido el Director de Desarrollo de más de ocho proyectos CRM de éxito a nivel nacional e internacional. Colabora habitualmente con revistas especializadas y como profesor en programas Master de Escuelas de Negocio de prestigio internacional.

*Procesos Críticos de Marketing s.l.
jcirera@pcmark.es*