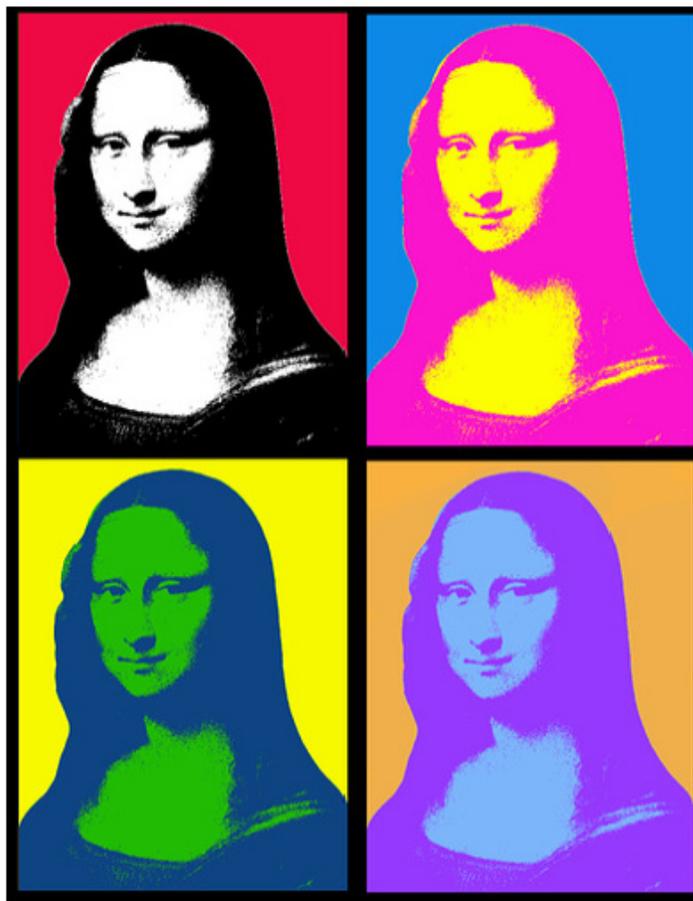


INNOVACIÓN POR LA VÍA DEL MARKETING Y LA COMERCIALIZACIÓN

Por Horacio Marchand



Andy Warhol Siglo XX

Innovar tiene que ser el concepto maestro y la guía espiritual de un negocio: o innovas defensivamente para adaptarte y no quedar fuera, o innovas ofensivamente para crear ventajas competitivas y ganarle un paso a la competencia.

Innovar tiene que ser el concepto maestro y la guía espiritual de un negocio: o innovas defensivamente para adaptarte y no quedar fuera, o innovas ofensivamente para crear ventajas competitivas y ganarle un paso a la competencia.

Innovar o Innovar

Entre todas las corrientes del *management*, clichés y recetas-del-mes, la innovación es la más interesante hasta ahora porque abarca a la totalidad de la empresa y se enfoca en la actitud hacia el cambio.

Innovas o innovas.

No innovar es no cambiar y no cambiar es morir sin remedio; la energía se agota, los consumidores cambian de gustos, la ventaja competitiva se erosiona o la copian los competidores, la tecnología queda rebasada por una más nueva.

La **Ley de Rendimientos Decrecientes** (en Economía) nos dice que todo eventualmente acaba por presentar ganancias marginales decrecientes.

La entropía, la segunda **Ley de Termodinámica** (en Física), nos dice que los sistemas aislados se mueven eventualmente hacia el desorden, caos, disipación, y viene el rompimiento de patrones y estructuras.

La **represión** (en Psicología) junto con otros de los llamados mecanismos de defensa freudianos tienen el potencial, si no se trabajan y se abren, de “embotellar” al psique y, al igual que una presa que

ya no puede contener el agua, acabar por reventar sus límites y desbordarse.

En **negocios** es igual: cuando una compañía se aísla en su éxito -e incluso en su fracaso- sobre-rutiniza sus actividades, deja de cuestionarse su existencia y se encierra en lo que le ha funcionado, acaba por acelerar su caída a la entropía. La vejez es rigidez; no el número de años.

Pero las leyes de decaimiento no aplican cuando se trata de la innovación porque la creatividad y la imaginación no tienen límites; son recursos renovables, infinitos y muy humanos.

Entonces el principio general de la innovación es la apertura del sistema, la heterogeneidad de los elementos que lo componen, la flexibilidad para probar cosas nuevas constantemente, y el valor de retar al statu quo.

De ahí que la innovación radique primeramente en la mente y en la vocación de los individuos, más que en los sistemas y los métodos.

Hace años busqué por el mundo cursar un doctorado en innovación y las opciones fueron limitadas; la abrumadora mayoría centraban a la innovación en tecnología y sistemas de información. No estaban considerados otros tipos de innovaciones como en: el modelo de negocio, comerciales, de propuesta de valor, de experiencia del cliente, nuevos productos o servicios, estrategia, etcétera; casi todos estaban dirigidos a procesos internos y medidas de denominador (ser más eficiente), en lugar de considerar -también- a los procesos externos y medidas de numerador (crecer el ingreso y la utilidad).

Acabé por inscribirme, aparte de por gusto, en uno de Psicología Profunda y Mitología Transcultural, apuntalada, entre otros conceptos, en los arquetipos y tipologías **jungianas**, apostándole a que la innovación, la metamorfosis, es sobre todo un proceso personal y social, incluso simbólico.

Por ejemplo, si los directivos son más administradores que líderes, la innovación tiene pocas probabilidades de éxito:

- El administrador administra, el líder innova.
- El administrador es una copia; el líder es original.
- El administrador mantiene; el líder desarrolla.
- El administrador se enfoca en la estructura; el líder se enfoca en la gente.
- El administrador pregunta cómo y cuándo; el líder pregunta qué y por qué.
- El administrador acepta el status quo; el líder lo reta.
- El administrador hace las cosas bien; el líder hace las cosas correctas.

Un administrador hace funciones de *housekeeping*, y es por eso justamente que le pagan, mientras que un líder se centra en el cambio y la estrategia. Y no es que no hagan falta administradores -son indispensables-, lo que falta son líderes.

Si los directivos son más introvertidos en su manejo de energía psíquica que extrovertidos, la innovación tampoco tendrá mucho futuro.

El introvertido opera bajo la posición de la regresión de energía y mira hacia adentro. Se ocupa de las políticas internas, los sistemas y procedimientos internos, la eficiencia operativa (hacer las cosas bien).

El extrovertido opera bajo la posición de la progresión de energía y mira hacia fuera. Se ocupa del contacto de la empresa con el exterior, las innovaciones en la propuesta de valor y en la eficacia operativa (hacer las cosas correctas).

El perfil de los directivos, sus propensiones, talentos, defectos, virtudes y complejos determinan su orientación hacia la innovación.

Y esto se hace más interesante: antropológicamente los miembros de una tribu tienen que parecerse entre ellos para ser tribu. La naturaleza tribal, para nada trivial, ha conformado la arquitectura de lo que somos y cómo nos hemos organizado por milenios. Todo gira alrededor de: *ellos y nosotros*, o peor: *ellos contra nosotros*. El mandato grupal le gana al mandato individual.

Existencialmente, decía **Nietzsche**, la persona enfrenta una división entre la sobreabundancia de vida y el hambre de vida. En otras palabras, la persona tiene el reto de desarrollar la inextinguible fuerza de la generación y creatividad dentro de sí misma, al mismo tiempo que depende de la necesidad de obtener algo poderoso fuera de sí misma.

Ser innovador es ser diferente, de los pocos, de los que no están en la media de la curva de distribución normal. Todos tenemos algo de innovadores, pero son pocos los que lo llevan a la acción y persisten.

Entonces el centro de la innovación es ¿quién está detrás de ella? ¿Cuál es su orientación, su agenda? Antes que el *qué* y el *cómo* está el *quién* de la innovación.

Perfiles de Innovación; Métricas y Compensación

Si le sueltas a alguien tu negocio para que te lo maneje y le ofreces compensarlo en base a utilidades prometiéndole un enorme bono al llegar a cierta meta, lo más probable es que se ponga a recortar gastos e inversiones, bajaría: capacitación, mercadotecnia, infraestructura en sistemas de información, y no se diga investigación y desarrollo.

Entre menos burros más olores, así son las iniciativas de denominador donde, inevitablemente, las utilidades se disparan y el director en turno acaba ganándose su bono anual. Al siguiente año se dispone a hacer más de lo mismo: aprieta, recorta, baja; y las utilidades crecen nuevamente, otro bono más. Al siguiente año otra vez más de lo mismo, las utilidades crecen y le pagas su bono, pero recortó tanto, que no sólo se llevó grasa sino músculo.

El negocio productivo de antaño -como una robusta vaca generadora de efectivo- ahora luce exprimido, flaco, apenas y camina; hasta que cae en coma.

Es que si no innovas en las métricas y en la forma de compensar, tu negocio corre el riesgo de caer en la uni-dimensionalidad, en el mono-vector, y así, a la larga, nada puede sobrevivir.

Lo que mides y compensas, en el más básico esquema conductual conforme lo describía B.F. Skinner, es lo que obtendrás. Así es que si te equivocas en las métricas, te equivocas en todo.

Es cierto que la innovación, antes que nada, depende del perfil y la orientación de sus directivos (y frecuentemente son el principal obstáculo), pero supongamos que lo del liderazgo está resuelto, entonces lo que sigue es cambiar los indicadores, las métricas y las formas de compensación.

El cargo y el abono, inventado por **Luca Pacioli** hace más de 500 años, se sigue utilizando como el eje central de registro y medición, pero ya no es ni remotamente suficiente.

La obsesión por los datos duros puede atrapar a cualquiera. También tienen que respetarse a los “datos suaves”, a lo sutil y a lo invisible, ya que frecuentemente son los que definen y resolucionan.

En las empresas, las medidas “soft” no tradicionales como: satisfacción del cliente, probabilidad de que nos recomiende, el valor presente neto de los flujos de clientes, alineamiento hacia la misión, moral del equipo, capacitación y capital intelectual, el grado de aprendizaje de los empleados y su nivel de compromiso son variables esenciales, pero que la contabilidad tradicional ignora olímpicamente.

La innovación tiene que incluirse en los factores claves del desempeño de cada departamento y de cada persona. Independientemente de que la innovación sea asignada inicialmente a un área específica dentro de la empresa, eventualmente tocará a la operación cotidiana y de ahí la relevancia de que se defina cómo cada quien contribuye al proceso.

La innovación es, por naturaleza, un proceso abstracto que nace del psique individual y organizacional, pero que puede medirse, por ejemplo: número de experimentos realizados para definir los proyectos de innovación (pre-pilotos); número de proyectos piloto para

mejorar la productividad (de denominador); número de proyectos piloto para incrementar las ventas, la utilidad, la participación de mercado (de numerador); porcentaje de los ingresos que vienen de nuevas propuestas de valor (no sólo de productos nuevos); número de patentes nuevas registradas, etcétera.

Es importante darle crédito al número de iniciativas realizadas independientemente del éxito o fracaso que tengan; la exploración, en este caso, es lo relevante. Una vez estandarizado el procedimiento vendrá la fase II, de incrementar la tasa de éxito, pero no debe ser el objetivo primordial ya que sin exploración difícilmente puede darse el descubrimiento.

La innovación requiere de caos y serendipia, y por lo mismo es ineficiente; mientras que la administración lo que quiere es controlarlo todo, hacer rutinas, enmarcar.

Y está también el tema del plazo. Tiene que ponerse sobre la mesa lo que es el corto, mediano y largo plazo, y qué porcentaje de las iniciativas y de la inversión se asigna a cada tiempo; el presente no puede sacrificar al futuro, al igual que el futuro no puede sacrificar el presente.

Una anécdota ilustrativa es lo ocurrido en la compañía **3M** -de las más innovadoras y exitosas del mundo. El programa Seis Sigma, celebridad conceptual del mundo empresarial que fomenta la eficiencia a nivel de cero defectos, ahogó la cultura de innovación de **3M**. A la llegada de un nuevo director general de perfil administrador-introvertido, **James McNerney**, la dinámica organizacional se sintió asfixiada.

McNerney acabó por irse y entró en su lugar **George Buckley** que afirma, en contraste, que “la invención es por su naturaleza un proceso desordenado”, y empezó a rescatar la cultura esencial de la compañía.

Pareciera entonces que la innovación requiere de:

1. Líderes apóstoles del cambio, no de administradores guardianes del statu quo.
2. Una disciplina para manejar los opuestos simultáneamente: el hemisferio derecho para explorar y el hemisferio izquierdo para controlar.
3. Un sistema que la fomente; es decir, no sólo el jinete, no sólo el caballo, sino la pista misma y el estadio.
4. Nuevos indicadores y, partiendo de éstos, nuevas métricas.
5. Compensación emocional y/o monetaria; reconocimiento y/o premios.
6. Permiso para equivocarse y fallar.

Horacio Marchand Flores

(horacio@horaciomarchand.com)

Tiene estudios de Doctorado en Psicología Profunda

y Estudios Mitológicos de Pacifica Graduate Institute en Santa Barbara California, cuenta con un Master en Negocios (MBA) con enfoque en marketing de University of Texas at Austin, es Lic. en Administración de Empresas del ITESM Campus Monterrey. Tiene experiencia como emprendedor, como directivo en corporativos, así como académico de Marketing e Innovación en la Escuela Adolfo Ibáñez en Miami, EUA y en la EGADE en Monterrey, Mex. Publicó el libro Hipermarketing, Ed Océano en el 2004 y más de 500 artículos en revistas, periódicos y portales.

Es consultor en Estrategia, Marketing e Innovación y entre sus clientes se enlistan compañías globales de diversos giros.

www.horaciomarchand.com

Entre las grandes innovaciones de la humanidad tiene que estar la del management. Gracias a la gestión profesional de empresas es posible el manejo a gran escala de las organizaciones, la replicación de los modelos de negocio, así como la optimización en el uso de los recursos; y todo esto es maravilloso.

Innovaciones en la Disciplina del Management

El problema es que cualquiera aprende las mismas técnicas de *management* y los competidores se acaban pareciendo cada vez más. Se copian unos a otros, se configuran de manera similar, la diferenciación se erosiona, el crecimiento se desacelera y los precios y los márgenes se van a la baja. Si todos compiten de la misma manera, nadie gana dinero.

Entonces la innovación tiene que innovarse también. Es a base de *sprints* competitivos, como si fueran arrancones, y mientras la ventaja perdure, como puedes ganarte utilidades extraordinarias.

Acto 1: innovas, desplazas a la competencia con una ventaja “X” y obtienes ganancias extraordinarias. Acto 2: a) entran competidores, te copian y te alcanzan o b) el mercado cambia y te haces irrelevante, por lo que las ganancias extraordinarias se erosionan. Acto 3: innovas y vuelves a desplazar a la competencia con una nueva ventaja “Y” y el ciclo se repite.

Naturalmente que en el camino hay algunos decesos: los que innovan y pierden hasta la camisa porque no les funcionó, así como los que no innovan y quedan rebasados por el cambio.

Por eso o innovas o innovas: para no quedar desincronizado del mercado o para orquestrar una ventaja competitiva.

Aquí una breve síntesis de algunas de las innovaciones del *management* y de la parte “negativa” de cada una de ellas (para todo hay *tradeoffs*):

Management científico. Los padres de la administración, **Taylor y Fayol**, impulsaron esta corriente. El primero con su tesis de tiempos y movimientos, el segundo articulando los principios de una organización; pero el espíritu individual quedó rebasado por el colectivo.

Programación lineal. Técnica algorítmica que te permite tomar decisiones racionales con la idea de maximizar ingresos o minimizar gastos; pero no todo es programable y los factores cualitativos quedan fuera.

Total Quality Management (TQM). Mejora continua de la calidad vía la optimización y el rediseño de procesos; aunque ahora todos los productos tienen calidad, si no la tienen se mueren rápido.

Reingeniería. Reducción de costos y gastos, reducción de personal, racionalización de los recursos en general; pero no sólo es a base de denominador que se puede manejar un negocio y cuidado con cortar músculo en lugar de grasa.

Benchmarking. Disciplina para conocer e incorporar las mejores prácticas en un mercado dado; pero oficializas el copiar.

Knowledge management. Se desarrollan

indicadores abstractos: Capital intelectual, capital intangible, capital de innovación, capital estructural; pero conocer no es innovar.

Posicionamiento competitivo. Análisis de la estructura de los sectores industriales y la competencia, las cinco fuerzas porterianas y los análisis SWOT (FODA); pero es una herramienta de análisis, poco habla de cómo se concibe y se genera la estrategia.

Supply Chain Management. La optimización del flujo de materiales, información y finanzas que se mueven a través del proveedor, fabricante, distribuidor y último consumidor; pero, desde el nombre, típicamente esto es *push* y se mueve de izquierda (la compañía) a derecha (el mercado), en lugar de *pull* y moverse también de derecha a izquierda.

Planeación estratégica. El diseño de la estrategia de largo plazo; pero es un proceso intelectual, aislado, desconectado de la operación, con ilusiones de control y de un mundo predecible.

Estrategia basada en recursos (Resource based strategy). Identifica las capacidades distintivas (únicas) de la organización y se apalanca en ellas para la estrategia. Hamel y Prahalad acuñan el término core competence; aunque se dan casos de que las competencias esenciales, por más únicas que sean, pierden relevancia en el mercado.

Modelo de negocio. La unidad de análisis para la innovación ya no es un producto ni un servicio, sino el concepto de negocio; pero persiste la máxima de que las necesidades del mercado, articuladas y no articuladas, son las que determinan el éxito del más genial, o del más rudimentario, modelo de negocio.

Innovación. Aunque siempre ha estado, académicos y empresarios le prestan cada vez

más atención y se ha conformado ya como una tendencia.

Se puede hablar de tres tipos: innovación de productos o servicios, innovación de procesos, innovación de modelos de negocio. Más adelante tocaré un cuarto tipo: innovación en esquemas comerciales.

Las innovaciones pueden ser incrementales, que se mueven continuamente en la frontera de costo/beneficio; radicales, que ofrecen un producto o servicio altamente novedoso o único; disruptivas, que reescriben las reglas del juego competitivo, impactan al modelo de negocio y generan una nueva propuesta de valor.

A mayor grado de originalidad de la innovación, mayor es el riesgo, mayor la inversión que requiere y mayor el desgaste organizacional que demandará. Y, por otro lado, si no haces apuestas grandes y tu competencia sí lo hace, quedarás fuera. Y, por otro lado también, resulta que el imitador temprano frecuentemente es el que sale ganando.

Entonces, ¿se pueden hacer las cuatro cosas?
1. Imitar tempranamente, 2. Innovar, mediante el rediseño de la oferta, con enfoque a clientes presentes y futuros, 3. Adoptar una posición competitiva única, mediante una regeneración estratégica, 4. Desarrollar eficiencia operativa con enfoque a procesos orientados a clientes.

Innovación: Perspectiva del Consumidor

A las compañías de aviación les haría bien revisar su modelo de negocio.

El pasajero quiere espacios amplios, la aerolínea depende de meter a mucha gente en el menor espacio; al pasajero le gusta la ventana y el pasillo, la aerolínea gana más cuando van llenos los asientos de en medio; el pasajero quiere flexibilidad para cambiar vuelos, la aerolínea pone candados; el pasajero quiere caminar y estirar las piernas, la aerolínea demanda que esté sentado la mayor parte del tiempo; el pasajero quiere entretenimiento, la aerolínea impone restricciones; el pasajero quiere descansar-brazos solamente para él y no librar una batalla silenciosa con el vecino.

Por si fuera poco, recientes investigaciones aseguran que en vuelos arriba de 4 horas la posibilidad de sufrir algún tipo de trombosis se incrementa (conocido como el síndrome de clase turista); y no se diga la deshidratación por la falta de humedad.

Los puntos anteriores tienen una explicación y éste es justo el problema: que se pueden justificar con facilidad, hasta que llegue un jugador nuevo que se diseñe rentablemente de otra manera.

Adicionalmente, siguiendo a Pareto, el 20 por ciento de los vuelos hacen el 80 por ciento del pasaje, lo que implica que el 80 por ciento de los vuelos no van llenos. En estos últimos casos, ¿por qué no poner asientos más grandes y espaciosos

y un descansa-brazos para cada pasajero (aún cobrando un poco más u ofreciendo una ventaja clara sobre la competencia)? ¿Habrá lugar para una aerolínea que se enfoque al segmento de pasajeros frecuentes que valoran el espacio personal?

A los fabricantes de automóviles norteamericanos les haría bien revisar su modelo de negocio.

Hace casi una década escribí lo que considero era una salida para contrarrestar a los fabricantes **japoneses**. Los **norteamericanos** tienen algo que no tiene la competencia: la propiedad intelectual de varios autos ganadores en el pasado que existen en la mística automotriz del mundo, como si se trataran de arquetipos motorizados.

Estos modelos clásicos de los 50 y 60 aparecen en desfiles de modas, empotrados en el **Hard Rock Café**, en bares, videos del MTV, en colecciones privadas de millonarios excéntricos.

Algunos de ellos: **Chevrolet Bel Air** Convertible año 1957, el **Coupé**, el **Nomad**, **Camioneta Pick Up #3100** año 1957, **Ford Farlane** año 1966, el **Mustang** tradicional.

La idea es que los vuelvan a reproducir exactamente como eran, que no hagan “modernizaciones” (como lo han hecho con el **PT Cruiser**, que ni es una cosa ni la otra, mientras que el Mustang, caso contrario, luce maravilloso).

Si acaso podrían reducirlos a escala, respetando todas las proporciones. También podrían sacar una versión limitada, en cantidad y colores, para venderlos a precios más altos, no mucho, en función de que la propuesta de valor sería por estilo y marketing de nostalgia.

Respecto a las compañías de hojas de afeitar, también hay espacio para la innovación. Los

usuarios nos la pasamos comprando y tirando hojas de afeitar; esto es una molestia y más para los que viajamos constantemente. La emoción que brinda un rastrillo nuevo te dura cuando mucho una semana; luego, por diseño, empiezan a perder el filo.

Podrían diseñarse navajas que duraran tres meses completos, afiladas y cortantes, y que sacaran una relación precio/valor tan atractiva que pudieran justificar venderla más cara -quizá una versión de lujo con espíritu ecológico.

Los tres ejemplos que menciono parten de la hipótesis de que beneficiarían al cliente y de que existe un mercado para ellos. Esto califica como innovaciones tipos pull y de las cuales nadie podría saber que tan “buenas” o relevantes resultarían, o estimar su valor financiero, si no se hacen pruebas reales de mercado.

En los tres casos propondría establecer el método de descubrimiento intencionado: hipótesis-piloto-pruebas-ajustes-conclusión-extrapolación-replicación. Estas innovaciones arbitrariamente concebidas por mí, no necesariamente tendrían que validarse con investigaciones de mercado porque cada vez más se acepta la noción de que, al innovar, el mercado no sabe exactamente lo que quiere ni lo puede articular.

Las innovaciones pueden ser: 1. *Pull*, basado en lo que el mercado demanda (o se presume demande), como los ejemplos de arriba; y 2. *Push*, basado en la tecnología y en una propuesta interna, como a continuación.

En la versión *push*, es desde adentro de la compañía que se conciben nuevos inventos o descubrimientos y se presentan al mercado -ocasionalmente de manera accidental.

Por ejemplo: Internet ocurrió primero y luego fue un producto, un servicio y todo lo demás; **Federal Express**, de la nada y en una industria

que en su comienzo valía cero dólares, se configura y luego ofrece el servicio; **Mcintosh** fue genial en su visión de “una computadora por casa” cuando la gente ni siquiera sabía lo que era una computadora; **Akio Morita**, en sus tiempos en **Sony**, ignoró la investigación de mercados que decía que un *walk-man* era un fracaso seguro.

A esto yo le llamo innovación push a través de **marketing introspectivo**: partiendo de mi universo personal -nada representativo ni con validez estadística- yo manufacturo una apuesta de innovación.

Como quizá se puede apreciar, la frontera entre pull y push es delgadita y no es tan clara. Es que al consumidor hay que presentarle las innovaciones ya terminadas porque el proceso de *insight* en el mercado es binario: o le gusta o no le gusta; lo compra o no lo compra.

Las innovaciones no tienen que ser siempre noticia de primera plana, pero conviene contemplen el objetivo de crecer el negocio.

La innovación pasa de ser divina a ser maldita, o viceversa. Es que como está polarizada su percepción, también está polarizada su implementación.

De la Innovación Romántica a la Innovación Práctica

La innovación está romantizada y los académicos se afanan en explicar retrospectivamente el éxito que determinadas compañías tienen: aplican un modelo conceptual que “cuadre” con la empresa analizada y desmenuzan lo que ellos consideran son los “factores del éxito”, como si entonces parecieran decirle a su audiencia: aquí está la receta, adelante, tú también puedes hacer otro **Apple**. Vaya expectativa, ni siquiera lo que mamá espera de su hijo maravilla.

La innovación está dramatizada y las compañías buscan encontrar el producto o servicio espectacular que “cambie las reglas del juego competitivo”, que modifique por completo al modelo de negocio o que las haga aparecer en los libros de historia.

La innovación está rebasada -se podría decir que hasta por diseño- porque lo urgente le gana a lo importante y no está considerada directamente en las métricas ni tiene consecuencia en la compensación.

La innovación está apestada porque en los intentos anteriores “no jaló” y ya ves, ni para qué; te dije que no iba a funcionar.

Con razón los fracasos, la resistencia y el desencanto. Las polaridades y el pensamiento binario acaban asesinando a la innovación.

Ya sin el drama, considero existen por lo menos tres esfuerzos básicos que pueden utilizarse como arranque para la innovación.

1.- Penetración: mismos clientes, mismos productos

Este camino es el de menor riesgo y suele ser el más rentable. Lo que pide a gritos es que se aproveche lo que ya se tiene.

La empresa cuenta con la información y todos los registros transaccionales del cliente y esto es la base para la segmentación. Hay que diferenciarlos en base a la importancia que representan para el negocio y/o por las necesidades específicas de cada uno de ellos.

Desglosándolo, sería más o menos así:

- Selección de las variables con las que se segmentarán los clientes (monto, importancia estratégica, estructura, giro, etcétera).
- Segmentación de clientes y jerarquización de los mismos.
- Comprensión de los patrones de consumo de cada segmento.
- Generación de tácticas que pudieran impactar a los patrones actuales de compra buscando incrementar: participación del cliente, frecuencia de compra, volumen, margen, ventas cruzadas y ventas asociadas, entre otras.
- Evaluación y simulaciones para las tácticas elegidas.
- Selección de táctica y fijación de metas.
- Implementación hacia atrás y hacia dentro de la empresa (back office).
- Implementación hacia delante, hacia fuera de la empresa (front office).
- Trabajo de comunicación (correo directo, fuerza de ventas, visitas personales, eventos, capacitación, etcétera).

- Pilotos (método inductivo, de menos a más).
- Se afina propuesta de iniciativa 1.
- Se mide, se amplían el número de pilotos, se implementa a nivel compañía.
- Se repite el ciclo en busca de la iniciativa 2.

Aunque la idea es sencilla, requiere de un esfuerzo de orquestación táctica-estratégica y de recursos para echarla a volar. La táctica tendría el potencial de convertirse en estrategia si lo que se descubre, o se redescubre, se institucionaliza y se utiliza de manera sistémica.

Y requiere de algo más difícil: romper con la inercia organizacional y “desviarla”, o por lo menos a una parte de ella, hacia una nueva iniciativa.

2.-Desarrollo de productos: mismos clientes, nuevos productos

También parte de la segmentación de la base de clientes (y de los productos actuales) e implica complementar el número de productos en el portafolio de oferta. Si eres fabricante no es necesario que fabriques los nuevos productos. Como son pilotos, puedes subcontratar todo aquello que se pueda subcontratar, o incluso hazte distribuidor; naturalmente que tiene que ser con tu marca.

Aunque tu margen se reduzca, quizá sea ésta la forma más eficiente de hacer investigación de mercados.

3.- Desarrollo de clientes: nuevos clientes, mismos productos

Una vez que “saturas” tu mercado meta (¿será realmente posible?) viene la expansión.

Las conquistas de participación de mercados suelen ser graduales y territoriales. Primero lo local, luego lo regional, luego lo nacional, luego lo internacional.

Los tres formatos expuestos no tienen el glamour de un invento novedoso, pero aclaro que sí tienen el afán, no sólo de incrementar las ventas en el corto plazo, sino de descubrir nuevas oportunidades. La intención transforma a las iniciativas tácticas en innovaciones, particularmente cuando se les inyecta recursos y se multiplican.

Un cuarto esfuerzo, que tiende a ser mucho más complicado, es la **Diversificación: nuevos clientes, nuevos productos**. La diversificación puede ser motivada porque la industria actual pierde atractivo y/o la empresa pierde posición. También puede deberse a que la oportunidad del negocio potencial sea tan grande que no puede ser ignorada.

La decisión de diversificarse es compleja y tiene diferentes vertientes, entre las que se encuentran: mercado, vocación, visión, habilidades, futuro y competencia. Es en la síntesis de estas variables, en la amalgama que se consolida, donde se puede realmente apreciar el tamaño de la oportunidad.

En este cuarto formato también se incluyen las grandes innovaciones, aquellas que cambian los paradigmas de la industria, que dejan a la competencia en el suelo y a los consumidores absolutamente fascinados.

Y lo primero que digo sobre este tipo de innovaciones gloriosas es que rara vez son hijas de la planeación y del control. Es la serendipia y los accidentes lo que típicamente construyen estos fenómenos.

Hay muchos tipos de ejecutivos y empresarios exitosos, pero todos tienen algo en común: suerte.

Innovación y Suerte (?)

Algunos lo manifiestan abiertamente e incluso narran sus inicios con gestos de asombro, humildad o a carcajadas; otros, en una postura estoica, apoyan la creencia de que el humano es totalmente dueño de su destino, aseguran “yo no creo en la suerte”.

Creyentes o no, hay algo que no necesariamente depende de ellos: la “bendición” y aceptación final que el mercado tiene sobre sus propuestas de valor. Es que uno propone, pero el mercado dispone.

Nadie posee una bola de cristal, ni siquiera **Steven Jobs** que es lo más cercano a un mago del marketing. A mayor innovación, mayor polarización y riesgo (checa: The Trouble with Steven Jobs, revista Fortune, marzo 2008).

Y la suerte, como la vida, se entiende mejor en retrospectiva.

Las fuerzas del destino, la síntesis de variables que conforman lo que somos, nuestra profesión, aciertos y desaciertos, así como nuestra situación personal, se aprecian cuando observas tu vida hacia atrás.

Como si fuera una gráfica, puedes observar los puntos de inflexión, los momentos decisivos energizados por coincidencia o por sincronía, que te “aventaron” hacia un camino frecuentemente insospechado.

Creemos que construimos nuestro destino, pero con la perspectiva que sólo la distancia puede brindar, es inevitable cuestionarse si el destino no nos construye a nosotros.

¿Por qué y cómo la gente se hace exitosa? Se debate si es un tema de determinismo biológico (somos nuestros genes); determinismo psicológico (lo que aprendemos); determinismo existencialista-vocacional (lo que “debemos” ser); determinismo intencionado (la intención produce realidad, conforme ciertos esquemas orientales y la física cuántica); determinismo mitológico (lo que nuestro mito determine, por ejemplo la religión ajena es un mito, la nuestra no); o el determinismo “tutti frutti” (un poco de todo) y aún hay más.

Tyche, en la mitología griega, era la diosa de lo aleatorio. Los romanos -como lo hicieron con casi todo lo griego- sacaron su propia versión y le llamaron **Fortuna**. Es que el psique intuitivamente reconoce la fuerza de la serendipia, los accidentes y los encuentros cargados de epifanías.

Y las innovaciones que son grandes lo son porque el mercado les atribuye un valor grande.

Eratóstenes, en el Siglo 3 a. C., fue el primer científico de la historia que midió la circunferencia del planeta Tierra y demostró experimentalmente que nuestro mundo es redondo. Pero la consecuencia quedó acotada y casi nadie recuerda al genio Eratóstenes. Pasaron mil quinientos años para que llegara un **Cristóbal Colón** y se explotara la oportunidad.

La innovación es a veces más influida por el contexto y el formato de despliegue que la innovación misma.

Se puede estar frente al mejor modelo de negocio, orquestado a través de diferentes

compañías, equipos de trabajo multinacionales, eficiente y todo lo demás, pero si allá, al final de la cadena, el producto de esta integración deja de ser aceptado por el mercado, todo se viene abajo. Y en sentido contrario: el modelo de negocio puede estar mediocrementemente organizado, pero el mercado compra el producto a pesar de la compañía, contra viento y marea.

Esforzarse es sin duda importante, pero los determinantes del éxito siguen siendo un misterio: hay gente que “se parte la vida trabajando” y poco acumula; hay gente que se la pasa “de lo mejor” porque le dio en el clavo y sólo mantiene.

El punto es que el jinete no es el caballo: más vale un buen negocio mal administrado que un mal negocio bien administrado. Todavía mejor es un buen negocio bien manejado, pero que quede claro que son dos cosas distintas. Si acaso la conclusión podría ser que el trabajo y la preparación incrementan las posibilidades de éxito para explotar la oportunidad con la que te topas.

Por ejemplo el **Viagra**, que algunos llaman la fuente de juventud, fue concebido en un acto de serendipia: experimentando para inventar un tratamiento contra la angina de pecho y otros problemas coronarios, los investigadores se preguntaron por qué los hombres que formaban parte de las pruebas “no regresaban las píldoras que les sobraban”. Porque les provocaba un efecto secundario maravilloso: potencia sexual.

De ahí el equipo discutió la posibilidad de usar el sildenafil como droga terapéutica contra la impotencia. Y en mayo de 1994 **Pzifer** comenzó el primer ensayo de la fase II y el resto es historia.

Otras innovaciones exitosas que fueron fortuitas: **rayos-X**, penicilina, endulzante artificial, hornos microondas, patatas tipo chips,

la champaña, el marca-pasos, los **Post-it-Notes**, el **Walk-Man** y la lista es interminable.

También están las que tuvieron que “terquearle” para ser exitosas, y no siempre son los mismos los que innovan y los que despliegan hacia el mercado.

En refrescos sin cafeína los pioneros fueron **Canada Dry** (1967) y **Royal Crown** (1980). Los que lo capitalizaron fueron **Pepsi Free** y **Caffeine-free Coke, Diet Coke**.

En los aviones comerciales el pionero fue de **Havilland Comet 1** (1952) y el desarrollador fue el **Boeing 707** (1958).

Las computadoras personales fueron innovadas por **MIT Altair 8800** (1975), **Apple II** (1977) y **Radio Shack**. Los que se ganaron al mercado surgieron en los 80: **IBM-PC, Compaq, Dell, Gateway**.

Los pioneros en cerveza light fueron Gablinger's de **Rheingold** y **Lite** (1996) de **Meister-Brau** (1967). Nueve años más tarde entraron **Miller Light, Coors Light, Bud Light** (1982).

Pareciera que a la hora de la innovación hacia nuevos productos y nuevos mercados el elemento más valioso es la sensibilidad y la capacidad de detectar una oportunidad.

Innovar Aquí y Ahora

La innovación involucra a grandes descubrimientos que ameritan noticia de primera plana y también a iniciativas más bien privadas y directas que una organización implementa para mejorar su operación, su propuesta de valor y su posición competitiva.

En ocasiones las innovaciones son planeadas, orquestadas y ejecutadas impecablemente, pero la mayoría de las veces son producto de toquetear sistemáticamente algo hasta que “sientes” el camino de lo que puede ser y lo sigues y lo afinas constantemente hasta que lo logras.

Independientemente de los formatos, modelos o tipos de innovación, presento sin taxonomía una lista de posibilidades:

Venta cruzada. Seleccionas a tus clientes más relevantes, detectas el porcentaje de productos que compran de tu total y te pones una meta para incrementarlo. Diseñas ofertas irresistibles según el segmento. También puedes buscar incrementar frecuencia, volumen, utilidad, etc.

Sistemas. Desarrollas líneas completas alrededor de tus productos clave. Por ejemplo, en *retail*, un cliente que compra una estación de trabajo para su hogar quiere el servicio *completo*: conexión inalámbrica, impresora, televisión conectada a Internet para el **Wii**, control remoto, intercomunicación, etc. (Geek Squad/ **Best Buy**).

Combos. Incorporas varios productos paquete al producto principal, por ejemplo los diseños

en comida rápida de 1-refresco, 2-hamburguesa 3-papas, que además de facilitar la decisión de compra para el consumidor, maximizan la utilidad para la empresa (“empujan” lo que quieren).

Re-segmentas a los clientes. Si toda la industria segmenta a sus clientes de manera igual, tenderán a competir de la misma manera. Conviene buscar diferentes variables de segmentación para identificar niveles más sutiles de clasificación y de ahí a nuevos grupos de clientes.

Re-diseñas los puntos de contacto. Desglosas los momentos de verdad (aquellos clave en los que el cliente interactúa con la empresa) y los diseñas de nuevo. Elevado estratégicamente esto es, sobre-simplificando, lo que hace el **Blue Ocean Strategy**: desmenuza las variables básicas de la industria y selecciona aquellas a expandir, reducir, desaparecer, al mismo tiempo que buscar inventar algunas.

Co-diseñas con el mercado meta. *Prosumerism* es el nombre en inglés y está relacionado con los **Youtube, Facebook**, y la suma total de lo que se conoce como **Wikinomics** (Tapscott & Williams). Ahora tú eres parte central del contenido y el diseño de producto, tú compras los boletos de avión y defines las especificaciones de tu par de tenis, tu auto, tu computadora, etc.

Practicas la extensión de marca. Llevar tu marca hacia otros productos o servicios es quizá uno de los métodos más exitosos y simultáneamente peligrosos para crecer tu negocio. Tiene sentido le pongan **Nike** a tus tenis, camisas y gorras, pero ¿cómo se verá la marca en palos de golf, raquetas, esquís? Y ¿en aviones, alimentos y café? La marca funciona como aval pero también la puedes diluir (¿Computadoras **Xerox**, Pizzas **McDonalds**?).

Replicas. Ya sea a través de licenciamiento, co-inversiones o desarrollos propios, tomas lo que haces muy bien y lo reproduces geográficamente (**Cemex, Cinépolis, Famsa, Nemark**).

Masificas el producto. Te enfocas en una industria y lejos de aumentar la propuesta de valor (los productos ya están sobrecargados de *gadgets*, funciones y capacidades que normalmente no usamos), la des-construyes, le quitas lo complejo, y la sacas al mercado con un precio masivo enfocado a la base de la pirámide. Ahí viene la computadora de 100 dólares, el auto de 2,500 dólares ya llegó (**Tata Motors**, India), el banco para los pobres (**Grameen**, Bangladesh) es una realidad.

Haces un up-grade a lo masificado. Y en sentido contrario, **Target e Ikea** son ejemplos de que la experiencia de compra, a base de diseño y gusto, no está peleado con los precios accesibles.

Brincas al canal de comercialización tal como las aerolíneas y hoteles casi dejan fuera a las agencias de viaje, o bien compras al canal, o lo afilias de alguna manera (**Comex, Construrama, McDonald's**).

Te enfocas a un segmento. Te haces especialista y vas por el *total* de ese mercado. Tendrás que sacrificar la venta hacia otros segmentos pero te va permitir configurarte de una manera tan específica, que no será fácil que alguien te pueda competir en tu segmento (**camiones Kenworth**).

Inventas, descubres, patentas. Esta es la dimensión, ahora sí, romantizada de la innovación. Aquella que representa una disrupción en la industria y que tiene el potencial de cambiar el juego competitivo.

Pero los departamentos de innovación y desarrollo de productos no son rentables para

muchas empresas y suelen acabar en el desánimo o hasta desahuciados.

El problema es la forma en que está conceptualizada la innovación: asociada a que necesariamente demanda tecnología y tiene que ser grandiosa y patentable; por lo que suele ignorar quizá miles de oportunidades que ahí están listas para ser explotadas sin tan sólo existiera un ojo clínico, o un proceso, para detectarlas y que la jerarquía organizacional les asignara ansiosamente recursos para explotadas.

Es que hay una tragedia de diseño organizacional: la alta dirección controla los recursos, y tiene, o debe tener, una visión de 360 grados, pero está desconectada del mercado, aislada y encerrada en su torre de marfil; por otro lado están los “subordinados” que no tienen voz ni voto para asignar recursos, tienen una visión digamos de 20 grados, pero sí están en pleno contacto con el mercado y la competencia porque se la pasan en la calle tocando sistemáticamente al umbral de necesidades-satisfacción, oferta-competencia.

¿Como entonces hacer rentable a la innovación?
¿Cómo resolver e integrar estas dos energías?

Innovación: la Danza Riesgo-Oportunidad

La innovación requiere de conciliar por lo menos dos variables clave: 1. el riesgo (probabilidad de éxito) y 2. el costo-beneficio (retorno sobre la inversión). En ambos casos, la regla de *mayor riesgo, mayor rentabilidad* parece sostenerse. Aquí los escenarios:

1. Bajo riesgo-menor retorno. En este caso las innovaciones son enfocadas de manera adyacente (hacia clientes relacionados y/o productos relacionados) donde la probabilidad de éxito tiende a ser mayor pero la rentabilidad, y la perdurabilidad de la ventaja competitiva, tiende a ser menor si se compara con la de un invento o una tecnología ganadora, de esas que “cambia las reglas del juego”.

En este escenario entran las innovaciones comerciales que parten de lo que ya tiene la empresa: su base de clientes actual, la cual se desmenuza en diferentes segmentos y sub-segmentos y se impactan variables para incrementar porcentajes de venta cruzada, monto de las transacciones, margen de comercialización, frecuencia, venta agregada, etcétera, así como modificaciones graduales en su propuesta de valor.

2. Alto riesgo-mayor retorno. En este segundo caso ocurre lo contrario: ese invento o tecnología que “cambia las reglas del juego” tiende a generar altos rendimientos y una ventaja competitiva de mayor plazo pero suele tener una probabilidad de éxito

mucho menor si se compara con iniciativas adyacentes.

En este escenario entran innovaciones que tienen un mayor grado de novedad y el mercado ansiosamente las adopta. Productos como la consola de video-juegos Wii, el iPhone (a pesar de sus tropiezos), el iPod; y en sus tiempos el Modelo T de Ford, el teléfono, la lavadora, son algunos ejemplos.

3. Bajo riesgo, mayor retorno. Es justamente este tipo de innovación donde radica mi propuesta que a continuación describo:

Se realizan sistemáticamente iniciativas tácticas en grupos adyacentes de productos y clientes, hasta que se detecta una oportunidad. En este ejercicio vas desarrollando innovaciones puntuales que sistemáticamente te proveerán de ventas y utilidades marginales y ventajas sobre los competidores. No todas las iniciativas funcionarán ni durarán mucho tiempo (aunque a veces son años porque el competidor no las detecta) pero te mantendrán vigente y adelantado; esto es sólo la mitad del trabajo.

La otra mitad del trabajo consiste en realizar de manera consciente que estás en el camino de la exploración y lo más probable es que te encuentres con algo que el mercado aceptará abrumadoramente; con algo que despierta una energía que nadie sabía que ahí estaba (frecuentemente ni el mercado mismo).

Las tácticas, el ejercicio constante de ensayar y probar con el mercado apuntalado en las base de clientes actuales, si se miran con ojo clínico, sensibilidad avispada y humildad para el aprendizaje, eventualmente te llevarán a desarrollar ciertas epifanías e insights del mercado que tienen el potencial de convertirse en toda una estrategia a base de 1.-intención y 2.- recursos (no sólo dinero).

Una metáfora que espero ilustre el punto. En la película **Enemy at the Gates**, basada en la vida real del ruso **Vassily Zaitsev**, en los primeros 5 minutos aparece una escena caótica y sin sentido:

Los rusos, amenazados con perder **Stalingrado** contra los alemanes en la Segunda Guerra Mundial, obligan a sus jóvenes soldados -la mitad de ellos sin fusil- a luchar una batalla perdida.

Cuando los jóvenes se dan cuenta que no había ninguna posibilidad de triunfo, empiezan a retirarse. Pero los frustrados e incapaces capitanes rusos, al ver a sus “cobardes” soldados dar marcha atrás, les empiezan a disparar para que se regresen a combatir. Los muchachos, sin saber qué hacer, corren en círculos mientras les disparaban por un lado los alemanes, y por el otro sus propios jefes: un desperdicio total de recursos.

El caos de la primera escena da pie a la segunda: **Zaitsev**, forzado por una situación en el campo de batalla, se ve obligado a disparar contra un grupo de generales alemanes. Este naciente héroe francotirador dispara, tiro por tiro -sin ruido, sin aspavientos, sin que nadie se dé cuenta- y en un par de minutos caen todos, uno a uno.

Su puntería con el rifle apenas y se compara con la resolución de su puntería mental: no desperdicia tiros, sólo dispara si se trata de matar a líderes del ejército invasor; los soldados no le interesan.

Al enfocarse, esta táctica se empieza a convertir en una estrategia: si aniquilan a los generales del enemigo, uno a uno, se desarticulará eventualmente todo su ejército. Cada tiro es un general menos. Contra esto no hay ejército que dure.

Para sumar a la metamorfosis de táctica hacia estrategia, un oficial se dedica a publicar en el periódico las historias del **Vassily Zaitsev** e inspira a un fenómeno: una escuela de francotiradores que sólo se dedican a matar generales. Ahí se le da la vuelta a la guerra y eventualmente vencen al ejército alemán.

Esta es una estrategia que emerge de la práctica -de lo táctico- y sobre la cual se hace teoría, se asignan recursos e intención.

La innovación rara vez es hija de un proceso de planeación en la torre de marfil. Es caprichosa pero se deja ver a través de la interacción constante con el mercado donde, con suerte, suele descubrirse algo digno de explotarse.

En resumen, este tercer escenario contempla las siguientes actividades predominantes:

- Que se disparen sistemáticamente iniciativas comerciales adyacentes para ganar participación del cliente y penetrar un mercado.
- Que se diseñe un proceso para recoger las epifanías e insights del mercado y convertirlas en estrategias, a gran escala, de innovación.

Innovación: Insight y Método

A nivel síntesis los conceptos generales del presente documento son:

- La innovación es necesaria para no caer en entropía, para no quedar anacrónicos, para crear ventajas competitivas.
- El perfil de los directivos es determinante en la orientación hacia la innovación.
- Hay innovaciones: de denominador (bajar gastos) y de numerador (incrementar ingresos); dignas de “ser noticia” y otras más bien privadas y directas conceptualizadas desde la base de clientes y/o productos (llamadas también adyacentes).
- Los cuatro marcos que reflejan a la innovación comercialmente son: mismos clientes-mismos productos (penetración de mercado), mismos clientes-nuevos productos (desarrollo de productos), nuevos clientes-mismos productos (desarrollo de mercados), nuevos clientes-nuevos productos (diversificación).
- Las innovaciones proponen pero el mercado dispone.
- Las innovaciones frecuentemente son descubrimientos inesperados.
- Las innovaciones se pueden comprar o pueden venir de un proceso de experimentación constante.

Emprendedores pequeños, pero sin la “maldición” del tamaño y por lo tanto flexibles, animosos y dispuestos a apostar, son frecuentemente blanco de adquisiciones de compañías más grandes que buscan incorporar a la innovación en su empresa.

Youtube, en un tiempo una pequeña firma armada con una sencilla herramienta que permite a cualquiera subir videos a su sitio en Internet, fue adquirido por **Google** sin pensarlo dos veces.

Cisco ha adquirido docenas de empresas pequeñas e innovadoras y se ha mantenido a la vanguardia en tecnología.

Y hasta **Homero Simpson**, en el episodio donde montó su sitio *web*, soñaba con ser comprado por la caricatura de **Bill Gates**.

Es como subcontratar innovación y, cuando funciona bien, acaba por convertirse en una práctica normal en la compañía. Esto requiere de dinero, visión y habilidades de asimilación cultural para conectar a las dos entidades, ya que también hay adquisiciones que fracasan: que no generan sinergias, que viven en el conflicto entre los asimiladores y los asimilados y casos donde el gigante está tan enfocado en su inercia que la innovación adquirida se diluye, o incluso es asesinada, de manera activa o pasiva, por la “tribu” más fuerte.

En esta última columna sobre innovación quiero resaltar a la innovación orgánica, a la que obliga y mantiene a la organización flexible, abierta e innovadora. Para esto la empresa requiere de un “sentido extra”, de un sistema nervioso sensible, responsivo hacia el mercado, y que al mismo tiempo entienda las capacidades de la empresa para apropiarse y ejecutar determinada estrategia.

Este mecanismo demanda que la organización incorpore 8 actividades fundamentales:

1. Administrar eficientemente los recursos, digamos el *housekeeping* de la corporación: austera, enfocada a la productividad, consciente del denominador.

2. Que al mismo tiempo, y conforme a las etapas de la industria-empresa lo requieran, explore constantemente oportunidades de crecimiento a base de iniciativas adyacentes de productos y/o clientes.
3. Un mecanismo diseñado y sistémico con el fin de detectar tácticas con potencial estratégico.
4. Un proceso para implementar y desdoblar las iniciativas detectadas.
5. Tener la claridad de que no todas van a funcionar y que el proceso rara vez es eficiente.
6. Estar consciente de que la gestión de empresas se mueve en un ciclo pendular que va desde la innovación comercial hasta la eficiencia operativa, de ida y de vuelta.
7. Reconocer que estas fuerzas requieren de energías, y personas, diferentes y complementarias.
8. Gestionar y liderar los *tradeoffs* de la tensión que generan estas dos fuerzas.

La empresa, al organizarse para la experimentación permanente, requiere que las métricas que se utilizan para estos proyectos sean diferentes a las de la operación normal.

Además, los equipos multifuncionales tienen que dejar en la puerta “sus insignias tribales” y colocarse las nuevas: las del proyecto de innovación. El líder del grupo conviene que sea alguien que goce del apoyo de la alta dirección o, mejor aún, que sea la misma alta dirección la que lidere este proceso.

Fallar en los experimentos debe ser esperado pero cada falla es una aproximación al acierto.

Entre más temprano y rápido falles, más dinero estarás ahorrando si se compara con fallas tardías donde ya se invirtieron grandes cantidades de dinero, inversión psicológica y desgaste organizacional.

Por eso conviene que los experimentos sean en pilotos, a base de universos pequeños y controlados. Implementar en grande y a través de toda la organización sin “antes sentirlo” y experimentarlo, puede resultar carísimo.

Se practica para teorizar, se teoriza para probar. Hacer estrategia sin información del campo de batalla, sin el componente de la acción, resulta estéril y, de la misma forma, actuar sin observación y síntesis resulta en desperdicio.

Armado con una computadora, una patente de diseño, un contacto de una fábrica, puedes arrancar en pequeño una producción suficientemente grande para pilotear; cada vez es más sencillo sacar prototipos o incluso arrancar un negocio nuevo. El valor está en el diseño, la marca, la propiedad intelectual, si acaso el canal de distribución, pero rara vez lo está en la manufactura.

El sistema capitalista lo que hace realmente es facilitar un entorno que te permite explotar la oportunidad de negocio con la que te topas. Te da permiso, la propiedad y el derecho, para convertir lo descubierto tácticamente en algo estratégico y llevable hacia un proyecto de emprendimiento.

Cuando se trata de innovación hay que pensar con los pies y las manos: andando y probando.

