

CON DUMMIES ES MÁS FÁCIL



Innovación

para
dummies[®]



Descubre cómo
y sobre qué innovar

Aprende métodos,
procesos y técnicas

Conoce las aportaciones
de los grandes
innovadores

**Pierre d'Huy
y Jérôme Lafon**

*Consultores y profesores de Gestión
de la innovación*



Innovación

para
dummies[®]

Pierre d'Huy
Jérôme Lafon

para
dummies[®]

Edición publicada mediante acuerdo con Wiley Publishing, Inc.
...For Dummies, el señor Dummy y los logos de Wiley Publishing, Inc. son marcas registradas
utilizadas con licencia exclusiva de Wiley Publishing, Inc.

Título original: *L'Innovation pour les nuls*

© Pierre d'Huy y Jérôme Lafon, 2014
© Editions First, división de d'Édi8, París, 2014

© de la traducción, Paula González, 2018

© Centro Libros PAFP, SLU, 2018
Grupo Planeta
Avda. Diagonal, 662-664
08034 – Barcelona

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

ISBN: 978-84-329-0452-3
Depósito legal: B. 8.449-2018

Primera edición: mayo de 2018
Preimpresión: Toni Clapés
Impresión: Blackprint

Impreso en España - *Printed in Spain*
www.dummies.es
www.planetadelibros.com

Sumario

INTRODUCCIÓN	1
¿Por qué este libro?	1
La innovación nos pilla a todos de nuevas	2
Buenas noticias: el saber hacer se transmite	2
Acerca de este libro	3
Cómo está organizado este libro	4
Parte I: Innovación. Sí, claro... ¿El qué?	4
Parte II: Los pensadores de la innovación	4
Parte III: Cómo innovar	4
Parte IV: Sobre qué innovar	4
Parte V: La caja de herramientas para innovar	5
Parte VI: Decálogo	5
Iconos utilizados en este libro	5
PARTE I. INNOVACIÓN. SÍ, CLARO... ¿EL QUÉ?	7
CAPÍTULO 1. La innovación está de moda	9
¿Por qué la innovación está tan de moda?	10
Echemos un vistazo por el retrovisor	10
¡Ah, los viejos tiempos!	11
Finales del siglo xx	11
Un nuevo paradigma que cambiará todo	12
La herencia del siglo xx y de principios del xxi	17
Hoy el mundo gira más rápido	17
La uberización	20
Cuidado con el lavado de cara (<i>green washing</i>)	23
Todo depende de nosotros	23
CAPÍTULO 2. Definir innovación	25
Innovación: ¿resultado o proceso?	25
Innovación como resultado	25
Innovación como proceso	26
Schumpeter: la innovación, motor de la economía	27
Tipos de innovaciones	28
¿Romper o transformar?	29
Conclusión	32
CAPÍTULO 3. Muerte a los prejuicios	33
Siempre hay una excusa para no innovar	33
“Innovar no es para mí”	34
“La innovación ¡es tecnología!”	36

	“La innovación es una respuesta a una necesidad”	37
	“Innovar es algo del futuro”	38
	“Siempre es bueno innovar”	39
	Conclusión	40
PARTE II. LOS PENSADORES DE LA INNOVACIÓN		43
CAPÍTULO 4. Un breve repaso histórico		45
	Los griegos más emprendedores	46
	¿Qué recordar en términos de innovación?	46
	Leonardo da Vinci, genio universal	48
	¿Qué recordar en términos de innovación?	48
	Conclusión	49
CAPÍTULO 5. Los pioneros		51
	Thomas Edison y el I+D	51
	Henry Ford y la producción en masa	52
	Genrich Altshuller y el TRIZ	54
	Taiichi Ohno y la fábrica innovada	54
	Everett Rogers y la difusión de la innovación	56
	La curva de Rogers	56
	Las cinco leyes de Rogers	57
	Conclusión	57
CAPÍTULO 6. Creatividad e innovación		59
	El nacimiento de un concepto con Alex Osborn	60
	La lluvia de ideas	60
	Edward de Bono: el hombre bajo los sombreros	61
	Design Thinking	62
	Los fundamentos de <i>Design Thinking</i>	63
	Equipos pluridisciplinarios	64
	El problema retorcido (<i>wicked problem</i>)	64
	Ideo propone cinco etapas	65
	El poder de <i>Design Thinking</i> en innovación	66
	<i>Design Fiction</i>	66
	Conclusión	67
CAPÍTULO 7. La apertura		69
	La apertura interna: la innovación participativa	69
	La apertura a los consumidores	71
	La innovación de los usuarios (<i>user innovation</i>)	
	y el usuario piloto	71
	La colaboración abierta y el <i>crowdsourcing</i>	73
	Apertura al mundo	74
	Innovación frugal	74
	Innovación inversa	75
	Conclusión	76

PARTE III. CÓMO INNOVAR	77
CAPÍTULO 8. ¿Qué tipo de innovador eres?	79
¿Eres del sistema 1 o del 2?	80
Los cuatro perfiles del innovador	80
El vendedor	80
El ingeniero	82
El diseñador	83
El manitas	85
Y todo esto, a mí... ¿qué?	86
CAPÍTULO 9. Y ¿por dónde empiezo?	87
Lo que nos impulsa a reaccionar	87
Una discapacidad	88
Un problema	88
Una fuerte limitación exterior	88
Una privación	89
Lo que nos inspira	90
La observación de una situación totalmente diferente ...	91
Una alianza estratégica	91
Observación de la insatisfacción	91
La tecnología existe, pero no el uso	93
Los que empiezan la casa por el tejado	94
Conclusión	95
CAPÍTULO 10. Las fases del proceso	97
Las características del proceso de innovación	98
Alternar modos de apertura y de cierre	98
Alternar modos convergentes y divergentes	98
Las tres fases: inspiración, ideación e implementación	99
Inspiración: delimitar bien el campo de exploración	99
Ideación: la creatividad dedicada a la organización	102
Implementación: instaurar la innovación en la empresa o el mercado	105
Conclusión	108
CAPÍTULO 11. Un año de innovación paso a paso	109
Septiembre	110
Fase 1: inspiración (octubre-diciembre)	110
Octubre	110
Noviembre	111
Diciembre	112
Fase 2: ideación (enero-mayo)	112
Enero-febrero	112
Marzo-abril	113
Mayo	113

Fase 3: implementación (junio-agosto)	115
Junio	115
Julio	115
Agosto	115
Lanzamiento	118
Conclusión	118
CAPÍTULO 12. Gestionar los equipos de innovación	119
La metáfora del navegador de los grandes descubrimientos ..	119
Zarpar con buen viento	120
El <i>sponsor</i>	121
El capitán del barco	121
La tripulación	122
La brújula, el mapa y el territorio	122
La gestión del equipo	123
Una delegación fluida de la autoridad	123
El sistema de compensación/frustración	123
La gestión de modos abiertos y cerrados	123
Infundir confianza	123
Conclusión	124
CAPÍTULO 13. Cómo mejorar	125
Observar	125
Relacionar: $1 + 1 = 3$	126
Cuestionar	127
Conectar	128
Analizar	129
PARTE IV. SOBRE QUÉ INNOVAR	131
CAPÍTULO 14. Innovar en el modelo empresarial	133
Innovar cambiando el mecanismo de fijación de precios	134
En función de la demanda... o de la oferta	134
La generalización de las subastas en las plataformas de internet	135
Innovar cambiando quién paga	137
Innovar cambiando la experiencia	137
Innovar cambiando los plazos	139
Las claves actuales de un modelo empresarial	140
Conclusión	142
CAPÍTULO 15. Innovar en la experiencia del consumidor ...	143
Para que disfrute durante más tiempo	144
La importancia de un pequeño gesto	145
Mantener las sorpresas mientras dure la relación	146
Conclusión	148

CAPÍTULO 16. Innovar en los usos	149
Hackear a IKEA	149
La Wikihouse y la arquitectura de código abierto	150
Haier y su nueva lavadora	151
M-Pesa	151
Conclusión	152
CAPÍTULO 17. Innovar a la hora de trabajar en equipo	153
Southwest, un modelo en muchos sentidos	154
La medición del rendimiento... ¡del colectivo!	154
Un proceso de resolución de conflictos	154
La polivalencia y las capacidades en T	155
La contratación y la formación	155
Zappos, la empresa sin jefe: la holocracia	156
Leroy Merlin: <i>Design Thinking</i> en el día a día	157
Conclusión	159
CAPÍTULO 18. Innovar en la formulación de la oferta	161
Las perturbaciones temporales	162
Las ventas <i>flash</i>	162
Retrasa los horarios, crea nuevas citas	163
Formulación de precios	163
El espacio	163
La materialización del producto o servicio en un paquete	163
El punto de venta que juega al escondite	164
Una alianza entre dos mundos diferentes	164
La teoría de los conjuntos: mover las fronteras	165
El "todo incluido"	165
El <i>opt-in</i> y el <i>opt-out</i> de los seguros	165
Especificar el valor, el producto, el origen...	166
Conclusión	166
PARTE V. LA CAJA DE HERRAMIENTAS PARA INNOVAR	167
CAPÍTULO 19. Herramientas para innovar	169
La lluvia de preguntas (<i>questorming</i>)	170
Cómo funciona	170
Las reglas	170
Animación	170
La planificación de posibles situaciones (<i>scenario planning</i>)	172
La visualización (<i>visioning</i>)	174
Los valores	174
El erizo	174
¿Quién hace qué?	175
El BHAG	175

La disrupción (<i>disruption</i>)	176
¿Cómo funciona?	177
Una palabra usada en exceso y, a menudo, mal	177
La plantilla del modelo de negocio o <i>business model canvas</i>	178
La estructura de soporte	178
La receta	179
CAPÍTULO 20. Herramientas para inspirarse en inmersión	181
Las entrevistas internas, con profesionales externos	182
Cómo usar estas entrevistas	182
Los consumidores en vivo y en directo	183
Las entrevistas con los consumidores	183
De safari	184
La autodocumentación (<i>self-documentation</i>)	185
Cuándo es útil este enfoque	186
Cómo organizarlo	186
El mapa de la empatía (<i>empathy map</i>)	187
Cómo usarlo	187
El extra	188
<i>Visual Thinking</i> o cómo dibujar el problema	189
Análisis de intereses (<i>stake holder analysis</i>)	189
Los campos de fuerza	190
CAPÍTULO 21. Diez métodos de ideación	191
La lluvia de ideas (<i>brainstorming</i>)	191
Cada tema debe documentarse	192
Respetad bien las reglas	192
El toque mágico	193
Material	193
Los seis sombreros	193
Un sombrero, una actitud	193
Dos maneras de hacerlo	194
El orden de los sombreros	194
El toque mágico	194
Material	195
El método de los pósits	195
Organización	195
El toque mágico	196
Material	196
El cadáver exquisito (<i>brainwriting</i>)	196
Organización	196
El toque mágico	197
Material	197
El antiprotección	197
Organización	197

El toque mágico	198
Material	198
Red social de baja tecnología (<i>low tech network</i>)	198
El toque mágico	199
El <i>premortem</i>	199
El toque mágico	199
Material	199
Clasificación forzada (<i>forced ranking</i>)	199
El toque mágico	200
El ingrediente secreto	200
Material	200
El método TRIZ	200
Etapas	201
El ingrediente secreto	201
Material	201
El prototipado rápido (<i>rapid prototyping</i>)	202
¿Cómo hacer?	202
El ingrediente secreto	203
Material	203
CAPÍTULO 22. Implementación	205
Establecer la hoja de ruta	206
Donde <i>Design Fiction</i> y cuentacuentos se unen	206
Un modelo empresarial honrado	206
Los plazos de desarrollo	207
El pliego de condiciones	207
La ronda de pruebas	207
Las pruebas de los consumidores, cualitativas y cuantitativas	207
Las versiones alfa y beta y el principio de prueba y aprendizaje (<i>test and learn</i>)	208
Estudios de viabilidad y estimaciones financieras	208
Las pruebas de choque (<i>crash tests</i>) y las pruebas de uso	208
El método ágil	209
Lo principal	209
CAPÍTULO 23. Financiar y proteger la innovación	211
Modos de financiación	211
Tu propio dinero	212
El dinero de tu empresa	212
Los bancos	212
Fondos privados	212
Plataformas de <i>crowdfunding</i> y <i>crowdsourcing</i>	213
Ayudas públicas	213
Agentes de financiación	213
Proteger la innovación: ¿cómo y por qué?	214

Los derechos de autor	214
Registrar una marca	214
Proteger un procedimiento técnico y empresarial	215
Pensar bien la estrategia a seguir	216
Mezcla de protecciones	216
Las patentes	216
El ejemplo perfecto: el código abierto de Tesla	216

PARTE VI. LOS DECÁLOGOS 219

CAPÍTULO 24. Diez lecciones de diez maestros	221
Basile Bouchon y la informática	222
A veces, innovar consiste en aplicar lo que hacen en otro sitio	222
Moraleja	222
Bertrand Piccard y Solar Impulse	223
A veces, la innovación es una lección que se da al resto del mundo	223
Moraleja	223
Jim Wales y Wikipedia	224
La innovación es viral y se puede extender por todas partes y llegar a todos	224
Chris Anderson y las charlas TED	225
La innovación se proclama y difunde por todos los medios	225
Frédéric Mazzella y BlaBlaCar	226
Compartir es rentable	226
Valores y organización fluida	226
Moraleja	227
Travis Kalanick y Uber	227
A veces innovar consiste en jugar con los límites legales	227
Moraleja	228
Elon Musk: Tesla y SpaceX	229
La innovación es obstinación	229
Stefani Germanotta y Lady Gaga	230
La innovación acelerada ocurre en el seno de un colectivo con los mejores expertos y artistas	230
Watson e IBM	231
La innovación del mañana se pensará con inteligencia artificial	231
Steve Jobs y Apple	232
Innovar a lo grande	232
¡Tú!	233
Escribe aquí tu nombre	233
Innova, ¡no pasa nada!	235

CAPÍTULO 25. Los diez libros para llegar más lejos	237
ÍNDICE ANALÍTICO	241

Capítulo 1

La innovación está de moda

Enciende la radio o el televisor, lee los periódicos y revistas o navega por internet, escucha hablar a tus compañeros, proveedores, clientes, familia, hijos... ¡la innovación está en boca de todos! Ya puede tratarse de un nuevo producto innovador, de un nuevo servicio que promete ser “lo más”, del discurso político de moda o de las nuevas líneas a seguir en la empresa: la innovación está por todas partes. Es una palabra comodín, práctica, que cubre numerosas nociones, todas positivas. Resulta tanto técnica como profesional, impresionada; pero en realidad abarca una realidad a la vez muy amplia y a menudo vaga y borrosa. A veces da la impresión de que quien utiliza la palabra *innovación* no está muy seguro de su significado. Hay quien la relaciona con la tecnología, la ciencia, internet, la digitalización del comercio y el modelo empresarial, un nuevo sentir común... La innovación parece incluir todas estas cosas. Pero... ¿de qué se trata en realidad? En los siguientes capítulos intentaremos poner un poco de orden en este caos.

¿Por qué la innovación está tan de moda?

Echemos un vistazo por el retrovisor

La noción de innovación nació en el siglo xx bajo la pluma del economista Joseph Alois Schumpeter (1883-1950). Fue el primero en distinguir *invención* de *innovación*: la innovación es una invención que seduce al mercado. El emprendedor tiene un papel decisivo en la evolución económica. “Emprender consiste en cambiar un orden existente”, escribió en 1939, en pleno período de depresión, en su libro *Ciclos económicos*. Para él, los motores de la economía son la innovación y el progreso técnico.

No obstante, el siglo xx que vivió no fue próspero, marcado por dos guerras mundiales y sus terribles consecuencias, especialmente desde el punto de vista de la economía y el progreso. El período que sí le sirvió de inspiración fue el de su infancia, la *Belle époque*. Porque, le guste o no al neandertal que inventó el fuego (y, por tanto, la cocina familiar), los dos grandes momentos de la historia de la humanidad propicios para los avances culturales y científicos y, por consiguiente, para las invenciones y la innovación, fueron el Renacimiento y la *Belle époque*.

La *Belle époque* (1870-1914) fue una época boyante en lo que a inventiva y creatividad se refiere. El Viejo Continente era muy rico y concentraba la atención del resto del mundo. Se celebraron varias exposiciones universales en París, Londres y las capitales europeas que centralizaban el poder, la actividad económica y científica. Charles Péguy escribió: “El mundo ha cambiado más entre 1880 y 1914 que desde los romanos”, y tenía razón. En apenas diez años, entre 1870 y 1880, nació una nueva visión del mundo: la de la ciencia unida a la técnica, el arte, la economía y la industria en favor del desarrollo de la sociedad. De eso trata el progreso, y en su nombre comenzó una era en la que proliferaron las invenciones, las técnicas, los nuevos ámbitos científicos... Una era sin igual en la historia de la humanidad. Es la época de las grandes construcciones, como el canal de Suez o la torre Eiffel, del auge de la electricidad, del desarrollo del transporte (tren, metro, tranvía, coche), de los primeros medios de telecomunicación (telégrafo, radio, correos, periódicos), así como de progresos inéditos en la alimentación y la salud. Se trabajaba menos, se vivía más y, sobre todo, se tenía la seguridad de que la descendencia viviría en un mundo mejor.

Así, hubo una creación masiva de empresas. La nueva élite, surgida de las grandes escuelas de ingenieros, se mezclaba con los comerciantes, los notables y los empresarios. De las quinientas grandes empresas europeas, cuatrocientas se crearon en esa época. Además, este nuevo espíritu empresarial fue de la mano de nuevas formas de colaboración y producción, de nuevas maneras de asociacionismo, de nuevos modelos empresariales, de modos de financiación inéditos y de nuevas formas de venta.

¡Ah, los viejos tiempos!

En lo que a innovación se refiere, la *Belle époque* no ha tenido parangón en la intensidad del desarrollo y del progreso en todos los ámbitos del saber y la economía, la ciencia y la técnica, e incluso el arte y la literatura. Por ejemplo, en los treinta años gloriosos (1945-1975) encontramos una larga lista de innovaciones que modificaron en profundidad nuestra forma de vida; sin embargo, tal y como su nombre indica, el período estuvo más marcado por la expansión económica y el desarrollo del consumo de masas que por la proliferación y la inventiva del tejido industrial. Desde el punto de vista de la innovación, podemos decir que la investigación se profesionalizó y rentabilizó: el tiempo necesario para que una innovación llegue al mercado pasó de cincuenta a tres años. Los principios de la investigación y el desarrollo (I+D) y los de marketing, surgidos a comienzos del siglo xx, se llevaron al extremo y se alcanzaron la productividad desenfrenada y la sociedad de consumo de hoy. En este contexto, la innovación no es más que un instrumento relativo al desarrollo económico.

Finales del siglo xx

Desde este punto de vista, el final del siglo xx sí que vio más innovaciones y nuevos modelos. La segunda crisis del petróleo en 1979, la desaceleración generalizada del crecimiento y la aparición de nuevos agentes internacionales contribuyeron a tensar la economía. Y, por extraño que resulte, esto favoreció el nacimiento y la aplicación de nuevos procesos de innovación.

Numerosos grandes grupos, empresas de tamaño intermedio e incluso pequeñas y medianas empresas admiten que intentan innovar cuando las cifras de venta declinan. En realidad, innovamos más cuando todo va mal, cuando no nos queda más remedio. ¡Y, a veces, ya es demasiado tarde!

Un nuevo paradigma que cambiará todo

En lo que a innovación se refiere, **las dos últimas décadas (1994-2014)** fueron muy interesantes. Para comenzar, porque un nuevo paradigma, tan influyente como el libro de Gutenberg, modificó para siempre la relación con el saber: internet. Producto de mentes militares y pensado para evitar la ruptura de una transmisión lineal (que cortasen la línea), fue inventado en 1945 por los ingenieros que crearon la red de interconexiones ARPANET. Incluso si cortamos una línea de comunicación, siempre habrá otra para sustituirla; se trata de una red muy resistente y segura pero no fue hasta finales de 1994 cuando algunas grandes capitales se conectaron entre sí gracias al Internet Protocol (IP); algunos de nosotros mandamos por primera vez un correo electrónico. Por aquel entonces, el ordenador no era más que una máquina de escribir perfeccionada. Para comunicarse a distancia, había que imprimir y mandar por fax el mensaje en cuestión; el tiempo medio de respuesta era de unos quince minutos. Con el nuevo sistema de correo electrónico, este plazo se redujo a unos segundos; y eso cambió sin duda el mundo.



RECUERDA

Fíjate en que cincuenta años separan la invención de ARPANET en 1945 de la innovación del Internet Protocol, que no se generalizó ¡hasta 1997!

En lo que respecta al marketing, los esfuerzos de una empresa por concebir, fabricar y vender sus productos cambiaron para siempre, pues con internet resulta muy sencillo encontrar un proveedor o un competidor, difundir y vender, saber si lo que ofrecemos responde a lo que el mercado quiere. En pocos años, el nivel de acceso a todo tipo de información se multiplicó por diez.

Pero en innovación es más complejo, pues no resulta fácil saber si un producto o un servicio que aún no existe funcionará o no: el 76 % de los nuevos productos fracasan antes del primer año de existencia, según el estudio Nielsen Breakthrough (2014). Con la llegada de internet, los procesos de I+D se aceleraron, los retrasos de fabricación y lanzamiento al mercado se redujeron... Así que si hay que retirar un producto del mercado es posible hacerlo en menos de un año. El consumidor se acostumbra, se vuelve más exigente y cada vez es más difícil de sorprender. Con internet, la tasa de mortandad de los nuevos productos o servicios se eleva.

La aparición de nuevos agentes

Hasta los años ochenta del siglo xx, la innovación estaba presente de forma mayoritaria en Occidente, así como en los países ayudados por Estados Unidos, como Japón. Pero al final del siglo xx entraron en juego países “emergentes” (en aquella época) que hoy producen de forma masiva y se han convertido en verdaderos centros de innovación. Es el caso de Corea del Sur, Israel, China, Brasil o Irán, por ejemplo.

Corea del Sur e Israel son buenas muestras de países dinámicos, en los que la I+D y el tejido económico producen numerosas innovaciones que triunfan a nivel mundial. China, por su parte, ha pasado de ser el “gran imitador” a ser el “gran investigador”... ¡además de exportador!

Otro indicador muy útil en lo que a innovación se refiere es el número de investigadores por país. Los campeones mundiales, con un millón y medio de investigadores en activo, son Estados Unidos, superados tan solo por... ¡China, obviamente! Brasil también dispone de una red de I+D muy activa, en especial en energía, como el petróleo, pero también las fuentes alternativas. Irán, por su parte, ha desarrollado él solito la mayoría de los avances científicos e industriales que otros países solo han podido llevar a cabo colaborando entre sí. Los países nórdicos también han innovado mucho en lo que a economía verde y energías renovables se refiere. Hoy día, el 75 % del crecimiento mundial proviene de los países emergentes.

Huelga decir que estos países motores de innovación son muy diferentes entre sí desde el punto de vista cultural, pero todos ellos se enfrentan a un problema fundamental, ya sea un vecino (como Corea del Sur), un ambiente hostil (como Israel), una superficie limitada, una frondosa naturaleza que proteger, la tremenda pobreza... Podemos decir que la innovación puede ser un remedio a un problema político o económico fundamental.

El intermediario de confianza

La otra herencia de finales del siglo xx fue Google y sus descendientes. Antes de Google, internet era un mundo difuso, compuesto por direcciones IP, y para encontrar un sitio había que introducir la dirección URL completa. El nuevo paradigma que Google trajo consigo es que con palabras clave podemos encontrar cualquier cosa; todos podemos ser visibles y, cuanto más lo somos, más arriba aparecemos en el motor de búsqueda.



IMPORTANTE

Google se ha convertido en un intermediario, en una persona de confianza que se alimenta del comportamiento de los usuarios. Y una generación de agentes como Amazon o eBay ha comprendido bien el poder de este intermediario de confianza entre vendedores y consumidores. Desde casa, sin necesidad de movernos, es fácil escoger lo que nos interesa entre un número infinito de productos; incluso si solo existen diez ejemplares en el mundo de dicho producto o si solo lo fabrica una persona en la Cochinchina, podemos conseguir que nos lo traigan a casa gracias al intermediario de confianza.

Y eso ¿qué cambia? Para el consumidor supone más facilidades, más confianza y más donde elegir; ya no está limitado por lo que ofrece esta tienda o aquella otra, por su precio y sus plazos de entrega. Ahora ya puede acceder a todos los productos y a todos los precios.

Pero para los distribuidores esto ha modificado para siempre los principios tradicionales de distribución y difusión. Antes, un comerciante tenía unas existencias y fijaba los precios en función de su clientela local, que variaba poco, por lo que resultaba bastante fácil anticipar las ventas. El objetivo principal por sector de venta era vender lo más posible.



FIGURA 1.1
La larga cola
(Chris
Anderson)

En el extremo de esta bella asíntota encontramos que una sola persona puede comprar el producto que vende un único vendedor. Es lo que se llama la “larga cola” (*long tail*, según Chris Anderson, 2004). Lo más increíble para los distribuidores tradicionales es que el mercado de masas no es más jugoso que el resto de la cola: si sumamos todas las ventas, incluso es mejor situarse en la cola. Es el fin de la supremacía del 80/20, pero esto solo es posible gracias a internet,

porque las existencias están desmaterializadas. De hecho, muchos distribuidores clásicos comienzan a vender por internet: nace el comercio electrónico con tiendas físicas.

EL PRINCIPIO DE PARETO

A finales del siglo XIX, Vilfredo Pareto analizó los datos fiscales de seis países de Europa, cuyas poblaciones y estratos sociales eran muy diferentes. Sin embargo, encontró un punto en común: el porcentaje de ricos cuya fortuna sobrepasaba un determinado umbral siempre era el mismo, en torno al 20 %. Creó así una fórmula que varía ligeramente en función del país y explica las diferencias de población, el famoso 20-80.

Pero en estadística, la *población* es el grupo que se estudia, ya lo conformen personas, hechos, cifras, mecanismos físicos... Así que podemos tomar la fórmula y llevarla a otros ámbitos fuera de la economía, y dividirá la población en dos partes: los problemas vitales (fundamentales) y los secundarios (menos importantes). Los primeros son los que tienen muchas consecuencias en la población, a diferencia de los segundos. Lo que resulta preocupante es que a menudo se cumple la proporción: el 20 % de las causas tiene el 80 % de las consecuencias. Pareto dijo: "Lo esencial absorbe poco tiempo y lo accesorio, mucho". Y esto lo podemos aplicar en cualquier situación. Si lo llevamos al mundo de la empresa, el 80 % del volumen de negocios se puede realizar con el 20 % de los productos. Esto explica el comportamiento de los ejecutivos, quienes siempre intentan encontrar el producto que tiene un mayor impacto en su volumen de negocios. También podemos llevar este principio a nuestra vida diaria: el 20 % del tiempo de trabajo contribuye al 80 % de los resultados, y viceversa. Directivos, administradores, analistas y científicos siguen utilizando esta ley a la hora de tomar buenas decisiones.

No obstante, el principal cambio para los grandes distribuidores es que no solo intentarán vender sus productos estrella del mercado físico (el famoso 20 % de Pareto) en grandes cantidades (el 80 % del volumen de negocios), sino que también pueden ganar dinero vendiendo productos raros en línea a un grupo de consumidores; los famosos productos que en una tienda física "ocupan demasiado en las estanterías y rara vez se venden", y que son la "larga cola" que Chris Anderson mencionó en 2004.

Contactos

En lo que a innovación se refiere, el juego ha cambiado: hoy es más fácil encontrar a la persona, información o conexión adecuadas para imaginar, concebir, invertir y difundir una innovación. Es verdad que la noción de contactos siempre ha existido, pero piensa en la rapidez con la que en la actualidad las empresas pueden contratar a expertos, recaudar dinero o encontrar a fabricantes y distribuidores. ¡Y con qué rapidez se puede difundir una innovación! ¡Es genial! Pero todo esto también complica la vida de empresas y organizaciones, ya que sus productos y servicios pueden tener un nuevo competidor de la noche a la mañana y por eso hay que acelerar el proceso de generación, fabricación y venta de los productos.

Startups, incubadoras y aceleradoras

Lo que tienen en común estos nuevos agentes es la manera en que nacen y crecen. Unas pocas personas, de perfiles variados y complementarios, se reúnen en torno a la idea de un joven creador y se inicia un proceso que suele durar varios años (siete de media) de búsqueda de modelo empresarial y forma de venta. Las **startups** son un modo alternativo de gestión que cuestiona permanentemente lo existente. La filosofía estaba en las raíces de Google: *test and learn*, prueba y aprendizaje. Si no hay problemas a la vista, se realiza una prueba de estrés para ver si resiste. Si surge un problema, se crea una serie de soluciones prototipo y se van probando hasta dar con la mejor en ese momento. No se trata de ser ágiles, sino de ser rápidos. Margaret Mead, la gran antropóloga estadounidense, dijo: “Un pequeño grupo de ciudadanos insistentes y comprometidos puede cambiar el mundo; en realidad, siempre lo ha hecho”.

Una **incubadora** es una estructura que acompaña al proyecto de innovación en sus primeras etapas. Está destinada a las empresas emergentes, a los recién licenciados que proponen sus ideas de negocio y un sólido proyecto de creación de empresas. Algunas incubadoras están vinculadas a agencias nacionales o regionales de desarrollo, a escuelas y universidades de las que salen estudiantes emprendedores. La incubación dura entre seis meses y un año. Su rentabilidad no es siempre cierta, pues para que un proyecto triunfe se necesitan al menos otros diez. Desde hace poco, grandes grupos como Airbus o Michelin crean incubadoras internas.

Por su parte, una **aceleradora** se distingue de una incubadora porque acompaña y acelera el desarrollo de una startup tras el proceso de incubación, por lo que parece ya más una pyme bien estructurada, con

una veintena de empleados, un cierto volumen de negocios y algunos clientes. Las necesidades en lo referente a gestión, recursos humanos y aspectos financieros, legales o empresariales no son las mismas que en una incubadora.



RECUERDA

INCUBADORA VS. ACELERADORA

- » La incubadora ayuda a la creación de startups.
- » La aceleradora ayuda a pasar de la fase de startup a la de empresa.
- » El 90 % de las startups fracasan.

La herencia del siglo xx y de principios del xxi

Un período de estancamiento con crisis sucesivas que hacen que algunos quieran modificar lo real, crear alternativas: nacen nuevos modos de innovación.

Nuevos agentes reparten las cartas a nivel local, internacional y global: una pequeña empresa inventa un estándar y mañana puede convertirse en líder del mercado que ella misma ha modificado. Internet acelera la circulación de la información, de bienes y de servicios; toda la economía gira más rápido. Los nuevos productos (los nuestros y los de la competencia) salen más rápido al mercado; los clientes y servicios están cada vez más estrechamente vinculados entre sí; toda la actividad se acelera de manera bien visible e incluso las economías tradicionales sufren el gran impacto de este nuevo “aliado”.

Hoy el mundo gira más rápido

En el momento de escribir este libro (2016) hace ya algunos años (digamos cinco) que somos testigos de cambios irreversibles en las economías globalizadas. Lo que ha cambiado con respecto a la primera década del siglo es la rapidez con la que el mundo evoluciona. Todo ocurre como si hubiéramos entrado en una nueva era. Hemos heredado un ambiente muy inestable, con cambios muy rápidos y completamente imprevisibles.

Echa un vistazo de 360° a los cambios que pueden influir en tu empresa. Después escucharemos a los primeros que dieron la voz de alerta: los estrategas del ejército estadounidense, que acuñaron el acrónimo VUCA.

- » Fíjate en esos **jefes** que amasan fortuna con una idea sencilla, producto de su observación de los usos.
- » Fíjate en esos **consumidores insatisfechos** que modifican un defecto de un producto para imaginar una innovación que causará furor.
- » Fíjate en esos **ingenieros** que se pelean contra las ideas que gobiernan en su profesión para poder cambiar nuestras vidas en el ámbito del transporte o la energía.
- » Fíjate en esos **trabajadores** que toman posesión de las fábricas bajo el pretexto de salvar el puesto de trabajo y los conocimientos. Se inventan un nuevo modelo de gestión para no tener que cerrar la antigua fábrica de galletas o el taller mecánico.
- » Fíjate en esos **diseñadores** que trabajan en red con homólogos del mundo entero y que actualmente intentan inventar materiales de construcción a base de champiñones. Los más humildes reinventan su propio espacio personal con un mueble o una lámpara y cuelgan los planos de forma gratuita en internet sin obtener nada a cambio excepto contactos.
- » Fíjate en esos **nuevos agentes de la economía, intermediarios de confianza o startups**. Cambian determinados sectores modificando la relación entre aquellos que ofrecen productos y servicios y los futuros usuarios: Airbnb, Uber, Skype... Los valores añadidos de estos hijos de Google son la confianza, la inmediatez y la sencillez. Mira Netflix: nuevas series concebidas por los usuarios y financiadas directamente por ellos. Estos modelos aún están tomándoles el pulso a los agentes económicos ya presentes en los mercados y también, a veces, a la legislación de los países donde se instalan (como Uber en 2015 en Europa). Con toda seguridad, modificarán para siempre las costumbres y el comportamiento de muchos de nosotros.
- » Fíjate en esas **personas** que reinventan sus modos de vida y de consumo: los espacios vacíos se ocupan o alquilan, los vehículos se comparten, lo que se vendía se alquila, lo que se tiraba se dona, lo que se compraba para uno mismo se compra para prestarlo...
- » Fíjate en **esas reconversiones** tras veinticinco años ejerciendo un oficio: para hacer miel, pasteles (y venderlos), para dedicarse

a una causa... para vivir. ¡Convertirse en ingeniero después de veinticinco años vendiendo! Todas esas vidas que se redirigen hacia más placer, más intensidad en el trabajo, ¡más margen!

- » Fíjate en esos **empresarios** que comparten sus conocimientos para extender su influencia y construir con otros las normas del mañana. Se registran patentes pero a veces con una generosidad marcada por un deseo de supremacía: con un código abierto, como el sistema Linux o las patentes de Tesla Motors o Toyota.
- » Fíjate en esos **países** que transforman los suburbios en un nuevo mundo lleno de esperanza, en Bogotá o Medellín (Colombia).
- » Fíjate en los **productores de nuevas energías**.
- » Fíjate en **aquellos que reciclan cosas** y prolongan la vida de los aparatos de obsolescencia programada por los fabricantes.
- » Fíjate en **esas marcas** que humanizan la relación con el consumidor para que la compra resulte más gratificante, más satisfactoria, más significativa. Además, en internet puedes probar virtualmente gafas, maquillaje, ropa; se nos proponen libros según lo que ya hemos leído antes; recibimos en primicia nuevos modelos o nuevos gustos como si fuéramos probadores experimentados.
- » Fíjate en **esas grandes empresas que llevan a cabo el cambio hacia los macrodatos** (*big data*), el paraíso del conocimiento en tiempo real del planeta, de las personas, de los mercados. Imagínate que cada objeto, cada persona, en movimiento y en tiempo real, pudiese producir información y esta se sintetizase de inmediato. Sería la mayor monitorización jamás realizada, y para quien la pueda interpretar, una fuente infinita de conocimiento y sabiduría.
- » Fíjate en esos nuevos **modelos de negocio** que surgen cada año; tras el capitalismo, nuestros amigos estadounidenses (hay que admitir que nos llevan unos cuantos años de ventaja) han inventado el *social for profit*, empresas sociales con fines de lucro, como la Fundación Melinda y Bill Gates. ¿Por qué donan? ¿Para tener la conciencia tranquila? Tal vez, pero también para apoyar nuevas ideas... y empresas.
- » Fíjate en cómo **la naturaleza vuelva a ser el centro de nuestras preocupaciones** con la conferencia sobre el clima COP21. Observa cómo esta toma de conciencia global sobre la

importancia de vivir en armonía con el planeta, intenta ponerse por delante de las preocupaciones individuales y propias de cada Estado. Incluso si las últimas señales de la madre naturaleza han sido muy fuertes y devastadoras, no hay que dar nada por sentado; la existencia de esta conferencia demuestra que nos dirigimos hacia una nueva era.



EJERCICIOS

Aquí está nuestro primer ejercicio, ¡como en el colegio! Conviértete en un observador meticuloso, mentalízate bien. Mañana por la mañana echa un vistazo a tu entorno y déjate sorprender. Lleva contigo una libreta pequeña y anota lo que creas que está cambiando a tu alrededor. Comienza por aquello que conoces bien: tu ámbito laboral, tu afición, tu entorno, tu barrio. ¿Sacas alguna conclusión?

La uberización

Tanto si eres una agencia de asesoramiento en comunicación digital, un director de innovación o un consultor en gestión de la innovación, es fácil recurrir al espectro aterrador de la “uberización”. Es como una bandera negra, el estandarte macabro de la inexorable decadencia de la economía tradicional.

La verdadera cuestión no es la transición digital, sino el inmovilismo de determinadas empresas europeas o corporaciones profesionales. Las cadenas de televisión se sienten muy seguras de sí mismas, de sus programas, de su contenido y de su audiencia (que llevan calculando de la misma manera desde 1960). Los hoteles nunca se han planteado si su imagen global debe evolucionar, si su situación geográfica es buena, si sus salones permiten realmente organizar celebraciones, si los huéspedes disponen de los medios para comer todos los días en un restaurante, si la foto de las habitaciones no se aleja en exceso de la realidad... ¿Por qué al subirnos a un taxi, en cualquier lugar del mundo, parece que tenemos que sentir cierta angustia por si el taxista nos engañará, por si nos llevará por donde no queremos, por no ser los dueños de nuestro tiempo ni de nuestro dinero? Por no hablar del hecho de estar poniéndonos en manos de una persona a veces tan imprevisible como desagradable. Ocurre tan a menudo que nos parece algo excepcional que no suceda. Así que si Uber y otros medios de transporte alternativo, si Airbnb y otros tipos de alojamiento o si Netflix y los futuros proveedores de contenido debilitan las economías consideradas tradicionales será porque cada una de ellas resuelve una cuestión fundamental para el propio consumidor.

Lo que sí que se ha vuelto imprevisible es que un agente lejano, pequeño al principio, descubra esta cuestión de fondo y, pasando por una startup, pueda hacerse rápidamente con una nueva herramienta de producción, una nueva relación de venta para difundir este nuevo producto, cuyo uso es tan sencillo que hace que lo antiguo resulte mediocre.



EJEMPLO

Frédéric Mazzella es el presidente fundador de **BlaBlaCar**, la comunidad de coches compartidos líder en Europa, que permite a los conductores que tienen plazas libres en su vehículo encontrar pasajeros con quienes compartir los gastos del viaje. La idea de establecer una red de transporte nueva que incluyera las plazas libres de los coches se le ocurrió a Frédéric cuando tenía que ir a visitar a su familia en Vendée desde París (cuatro horas de viaje) con motivo de las fiestas de fin de año. Frédéric no tenía coche y los trenes estaban completos, mientras que en la carretera los coches iban casi todos vacíos, solo con el conductor. Así surgió la idea. Hoy, con más de veinte millones de miembros en 19 países, BlaBlaCar permite cada mes a varios millones de personas viajar juntas por menos dinero, haciendo que los desplazamientos sean más entretenidos y responsables. Estas cuestiones fundamentales son la base de numerosas colaboraciones empresariales en la actualidad. ¡No hay que perderlas de vista!

Otro ejemplo de modificación imprevisible de un mercado: recuerdo haber participado antes de 2012 en lluvias de ideas con fabricantes de tabaco (varios grupos industriales rivales, que representaban a varias marcas de cigarrillos). Como no podía ser de otro modo, los expertos de marketing, los creativos o los técnicos sacaron a colación en algún momento el **cigarrillo electrónico**. Lo sorprendente fue que nadie había previsto integrarlo en su cartera de productos. Desde su punto de vista, se trataba de una amenaza en términos relativos y no les concernía en absoluto. Fuera cual fuese la nacionalidad de los equipos, su cultura de innovación y su percepción del mercado, la reacción de los directivos de marketing fue la misma: “Somos productores de tabaco. Nuestro trabajo consiste en cultivar plantas de calidad y transformarlas hasta alcanzar la perfección del sabor”. En 2015, según el Eurobarómetro de la Comisión Europea, el 12% de los fumadores europeos había probado el vapeador; el 2% son usuarios frecuentes, y entre estos el 14% dejó el tabaco gracias al cigarrillo electrónico.

EL MUNDO ES VUCA

El ejército estadounidense, siempre dispuesto a anticipar los nuevos comportamientos, fue el primero en tomarse en serio los rápidos cambios del mundo de hoy. El acrónimo VUCA describe las cuatro nuevas cualidades del mundo en el que vivimos: volatilidad, incertidumbre (*uncertainty*, en inglés), complejidad y ambigüedad.

La volatilidad es la de los mercados, los valores, los precios y los consumidores versátiles. Cuanto más rápidos sean los cambios, más les costará a las empresas adaptarse.

La incertidumbre se refiere a la mentalidad de las empresas, de los consumidores y de cada uno de los agentes que no consiguen predecir el futuro próximo, ya sea un nuevo competidor o un nuevo producto. Las empresas se ven obligadas a mantener como posibles varias alternativas que a veces pueden llegar a ser opuestas. Es necesario replantearse los modos de reflexión y de decisión para adaptarse y renovarse rápidamente.

La complejidad se refiere al aumento de información y de parámetros. Todo está relacionado, conectado, y una variable que tal vez parezca poco trascendental puede llegar a convertirse en algo crucial en cuestión de instantes. Podemos aislar y verificar ciertos datos, incluso hacer que sean predecibles, pero el número de variables es demasiado grande para que podamos establecer una relación de causa y efecto.

La ambigüedad es la incapacidad de saber a qué atenerse en un nuevo mercado, en nuevas plataformas, en una nueva profesión o con un nuevo producto. También se debe a la coexistencia de elementos contradictorios. Por ejemplo, una persona puede vestir el mismo día unos vaqueros de Uniqlo de cuarenta euros y un jersey de Zadig & Voltaire de setecientos. El lujo cohabita sin complejo alguno con el *low-cost*.

Como dijo Hans-Ulrich Engel, director financiero de BASF: “Vivimos en un mundo VUCA. En la actualidad tenemos una buena visibilidad de hasta sesenta días, noventa como máximo. Pero nada más”. Y tiene razón: las previsiones de muchas empresas rara vez se cumplen transcurridos unos años. Es verdad que en un entorno que cambia tan repetidamente, el primero de los instintos es el de aferrarse a lo que funciona. Pero en un mundo VUCA eso es un error: la pasividad es la

muerte asegurada. Hay que innovar; sobre todo cuando todo parece ir bien.

Cuidado con el lavado de cara (*green washing*)



RECUERDA

El *green washing* consiste en intentar parecer lo más ecológico posible, aunque haya que contar mentiras. En innovación también se da un lavado de cara parecido: muchas empresas intentan mostrarse más innovadoras de lo que lo son.

En Europa hace ya quince años que los dirigentes de grandes empresas hablan de las ganas de innovar. El discurso puede que a veces sea sincero, pero muchas otras no se trata más que de una mera ilusión; algunos sectores están marcados por completo por el inmovilismo. En ocasiones, además, se trata de grandes sutilezas, como confundir *novedad* con *innovación*. Estos errores, a menudo, engendran confusiones en trabajadores, directivos, consumidores y usuarios.

Por tanto, hay que tener cuidado con diferenciar lo que es puro marketing de las verdaderas metodologías aplicables en innovación.

Todo depende de nosotros

Lo importante es esa sed de superación, ese espíritu de conquista propio de los emprendedores, así como esa insatisfacción arraigada en lo más profundo de nuestro ser; ese sentimiento que comparten muchos contemporáneos, consumidores, ciudadanos, empleados... de no estar nunca satisfechos del todo. Ese es el motor de la innovación: el deseo de un mundo mejor.

EN REALIDAD, ¿PARA QUÉ INNOVAR?



RECUERDA

- »» Para ganar mucho dinero.
- »» Para sobrevivir.
- »» Para salvar el planeta.
- »» Para cambiar el mundo.
- »» Para ser el mejor.
- »» Para impresionar a tu madre.

» Para cambiar de vida.

» Para sorprender.

Tú que tienes este libro en las manos, sea cual fuere la razón por la que quieres innovar, ya sea por ti o por los demás, ya sea por poder, por interés económico o por placer, debes saber que todos tenemos esta pasión común que nos mueve, la de NO conformarnos con la realidad que nos rodea.

Y no estamos solos: muchos son los especialistas que anuncian la llegada de una nueva era. Una era de revoluciones industriales para algunos, de nuevas economías para otros; de la coproducción del saber, del conocimiento, de la energía, de los datos. Si existe un inconsciente colectivo, una consciencia de la humanidad, entonces podemos decir que en este momento flota en el aire una melodía... de exposición universal.

No perdamos más tiempo: partamos juntos en la búsqueda de nuevos horizontes, de la felicidad, o de destinos comunes compartidos.