



Innovación

Las cinco disciplinas para crear lo que desean los clientes

por Curtis Carlson y William Wilmot

RESUMEN EJECUTIVO

Innovar significa simplemente crear nuevo valor para el cliente e introducirlo al mercado. Pero el punto de partida no es contar con una nueva idea o producto, sino conocer bien al cliente. De hecho, es más importante satisfacer una necesidad existente que crear un producto en busca de una necesidad.

Pero para determinar cuáles son las necesidades del cliente, es preciso dominar cinco disciplinas que nos brindarán las herramientas conceptuales del caso: necesidades del cliente, creación de valor, campeones de la innovación, equipos de innovación y alineamiento organizacional.

En el presente texto, el autor nos brinda algunas reflexiones sobre el tema de la innovación y los rudimentos de cada una de las cinco disciplinas de la Innovación.

Innovar o morir

El gran impulso que recibe la innovación en la economía de hoy en día proviene del continuo mejoramiento de las actividades basadas en conocimiento. En la medida en que más compañías aprovechen los adelantos en comunicaciones y computación, mejorarán ciertas actividades comerciales que no han sufrido cambio alguno durante generaciones.

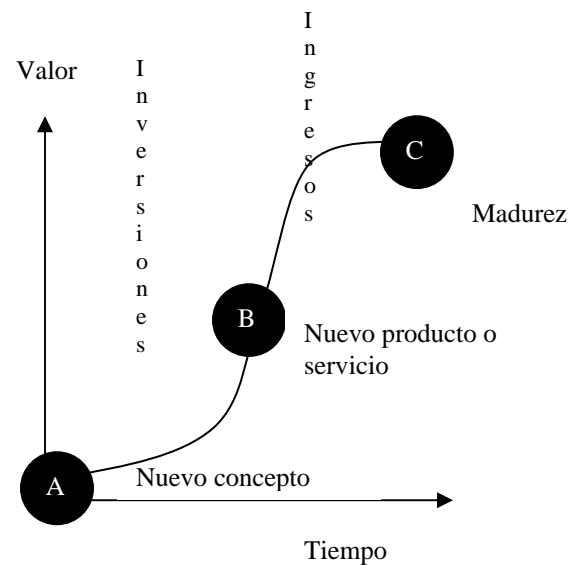
Cuando se combinan todas estas innovaciones, se crea lo que se llama un efecto de “economía exponencial”, es decir, una economía que no crece linealmente sino exponencialmente. Cada innovación o descubrimiento repercute sobre anteriores descubrimientos. A medida que surgen nuevas innovaciones, se da un efecto acumulativo que influye en toda la economía. Esta infusión de nuevas ideas y nuevas energías, a su vez, genera aún más crecimiento a una tasa aún mayor. Con sólo unos cuantos ciclos, se puede lograr y aprovechar una gran cantidad de crecimiento.

Para ilustrar esta situación, imagine que varias ideas e instrumentos son introducidos a la economía mundial a lo largo de cuatro generaciones sucesivas. Si dichas ideas e instrumentos consiguen expandir la economía en cada ocasión, la tasa de crecimiento se acelera considerablemente. Ya para la tercera o cuarta introducción de nuevas ideas e instrumentos, la tasa de crecimiento llegará a unos niveles sorprendentes.

Claro está, la economía mundial no se está expandiendo uniformemente todo el tiempo. Algunas iniciativas terminan

generando un crecimiento negativo en vez de uno positivo. Sin embargo, el punto fundamental es que la tecnología incremental y los desarrollos comerciales, cuando se combinan con el efecto acumulativo de descubrimientos previos, pueden generar considerables tasas de crecimiento.

La mayoría de las innovaciones giran en torno al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado. Los nuevos productos y servicios suelen seguir una curva que se ve más o menos así:



La innovación es el proceso de llegar desde el punto A al punto B. El vehículo conceptual para lograr esta transición es la propuesta de valor. En el punto A es casi imposible saber cuál es el valor de un nuevo concepto. De igual modo, suele ser imposible saber de antemano qué nivel de inversión será necesario para tomar un nuevo concepto y llevarlo desde el punto A hasta el punto B. Una vez que un producto llega en el mercado al punto B, generará ganancias a aquellos que hicieron la inversión necesaria. Luego, el producto llega a su madurez en el punto C y comienza a declinar porque se vuelve obsoleto o se comoditiza.

La mayoría de las compañías que triunfan en la comercialización de productos (del punto B al punto C) no son capaces de llevar nuevos conceptos desde el punto A al punto B. Se requiere un conjunto diferente de capacidades. La innovación no sucede sin más, es un proceso que debe ser administrado y

guiado. No se puede esperar que la innovación caiga del cielo; por el contrario, es preciso que sea un proceso disciplinado y efectivo. Este es el punto en el que entran en juego las Cinco Disciplinas de la innovación.

Durante años, las compañías han creído que basta con crear productos para que los clientes aparezcan. Pero, tarde o temprano, se desarrollarán productos que los clientes no querrán comprar. La única manera de crear sistemáticamente nuevo valor para los clientes es usar el mercado como fuente de nuevas ideas. Al crear nuevos productos y servicios que logran satisfacer necesidades del mercado o de los clientes, no cubiertas anteriormente, obtenemos un mejor entendimiento del mercado. Cuando este es tomado en cuenta, se generan productos y servicios muy exitosos y valiosos.

Las cinco disciplinas de la innovación

1.- Necesidades importantes

Los especialistas en tecnología de la compañía siempre querrán desarrollar productos y servicios que incluyan los últimos avances. Esa es la naturaleza de su área de interés y especialización. Se debe hacer todo lo posible por mantener esta inclinación natural. Pero las innovaciones genuinamente exitosas surgen de las necesidades reales del cliente, no de tecnologías que la gente no está segura de querer comprar.

Para decidir si una necesidad no satisfecha de un cliente es importante, se pueden y deben formular las siguientes interrogantes:

1. ¿Esta innovación constituirá una patente diferencia tanto para los clientes internos como para los externos, o estos dirán simplemente: “¿y qué?”?
2. ¿El proyecto de innovación está en sintonía con los objetivos de la organización? Si la innovación no satisface los criterios internos de inversión, entonces es mejor dejarla de lado de inmediato en vez de malgastar recursos en un proyecto que, aunque exitoso, no irá a ningún lugar.
3. ¿Estamos comprometidos con la innovación? ¿Procuraremos que esta innovación funcione o mañana la dejaremos por otras ideas interesantes? ¿Tiene este proyecto suficiente sentido como para insistir en su éxito?
4. ¿Esta oportunidad quedará relegada por otros proyectos en desarrollo? No hay nada peor que invertir una cuantiosa cantidad de recursos en un proyecto y descubrir luego que ha sido eclipsado por otros proyectos antes de llegar siquiera al mercado.
5. ¿Es viable esta oportunidad? Esto supone considerar si habrá una infraestructura que le permita al cliente comprar y usar satisfactoriamente el nuevo producto o servicio. Es muy fácil desarrollar nuevos productos que no llegan a nada porque falta un modelo de negocios apropiado o porque se requerirá de demasiados recursos para crear la infraestructura.

Calcular el valor futuro para el cliente es difícil, porque este

está en constante cambio y evolución. Además, lo que la gente dice hipotéticamente y lo que hace en realidad a la hora de abrir la billetera pueden ser dos cosas muy diferentes. Sin embargo, es importante tratar de cuantificar el valor para el cliente antes de comenzar un proyecto. La ecuación básica para calcular el valor para el cliente es:

$$\text{Valor para el cliente} = \text{Beneficios} - \text{Costos}$$

Los beneficios que brinda un producto o servicio pueden ser cuantificados en términos financieros y considerarlos así el “valor” del producto. Los costos están constituidos por la inversión real de compra y por los demás costos indirectos. Cuando los beneficios superan a los costos, los consumidores comprarán nuestro producto y no el de la competencia.

Sin embargo, ningún producto existe aisladamente. Cuando los clientes están decidiendo si comprar nuestro producto o el de la competencia, toman la decisión comparando valores. En estas circunstancias utilizan la siguiente ecuación:

$$\text{Factor de valor} = \text{Beneficios} / \text{Costos}$$

Este cálculo explica por qué algunas personas están dispuestas a pagar por marcas de lujo mientras otras no. Cada cliente le otorgará un diferente nivel de significado a las diversas características del producto. Utilizarán diversos criterios para tomar su decisión. La gente está tan acostumbrada a esto que ya toma su decisión intuitivamente. Una comparación de dos productos sería algo así:

Producto A		Producto B
90	Beneficios	180
20	Costos	30
4.5	Factor de valor	6.0
		¡Comprar!

Si entiende el concepto de valor lo suficientemente como para llevar a cabo este tipo de análisis, usted estará capacitado para dominar la primera disciplina de la innovación. Si, por el contrario, usted sólo está interesado en hacer algo “interesante”, tendrá problemas.

2.- Creación de valor

El mejor modo de enfocar el reto de desarrollar una propuesta de valor viable es considerar que:

$$\text{Propuesta de valor} = \text{N.A.B.C.}$$

Es decir, la propuesta de valor debe responder a cuatro interrogantes:

1. ¿Cuál es la Necesidad del mercado?: concentrarse en una necesidad del mercado es más fácil que crearla. Es mejor ofrecer una “solución a una necesidad obvia” que una “solución en busca de un problema por resolver”.
2. ¿Cómo nos Aproximaremos a esta necesidad?: debemos demostrar que definitivamente entendemos las necesidades del cliente y que hemos desarrollado algo que este comprará sin duda. Nuestro enfoque será diferente de lo que ya existe,

así que deben estar claras las ventajas competitivas de nuestro producto o servicio.

3. ¿Cuáles son los Beneficios de nuestro enfoque en relación con el costo?: aunque muchos de estos factores son subjetivos y dependen de las preferencias de cada persona, uno debe tener la sensación de que la innovación ofrecerá beneficios muy atractivos. También hay que estar seguros de que el costo de la innovación será asequible desde el punto de vista del mercado.

4. ¿Cómo se Comparan nuestros beneficios por costo con los de la competencia?: debe estar claro que es mejor trabajar en esta innovación que seguir en el mismo negocio de siempre. En términos puramente cualitativos, debemos mostrar que le ofrecemos mayor valor al cliente que la competencia.

La inclinación natural de muchos emprendedores es hacer más énfasis en la aproximación que en todo lo demás (“nAbc”), pero los inversionistas astutos hacen más énfasis en la necesidad y la competencia (“Nabc”). Entender cómo funciona el mercado (las necesidades del cliente y los posibles rivales en el futuro) es mejor que lanzar una nueva idea.

Con el fin de ver cómo está realmente estructurada una propuesta de valor, veamos este ejemplo de un nuevo sistema de vídeo por demanda:

“Entendemos que su compañía de cable está tratando de expandir su negocio. Nosotros creemos que lo podemos ayudar. Esta es nuestra propuesta:

Necesidad

- El alquiler de películas representa una oportunidad de US\$ 5 mil millones a la que usted no puede acceder actualmente.
- A la gente no le gusta tener que recordar cuándo debe devolver una película alquilada.
- A la gente le parece que buscar y llevar una película alquilada es una pérdida de tiempo.

Aproximación

- Hemos desarrollado un sistema que le permitirá ofrecerles a sus clientes películas por demanda.
- Tenemos acceso a todas las películas que posee actualmente Blockbuster.
- Nuestro enfoque se valdrá de uno de los canales que actualmente usted no utiliza, así que no será necesario hacerle ningún cambio al negocio o invertir.
- Le podrá ofrecer las películas al cliente por US\$ 6,99; el mismo precio que en las tiendas por alquiler.

Beneficios por costo

- Usted recibirá US\$ 5 por cada película alquilada, con un margen de 20% después de pagar el costo de la película.
- Los clientes podrán detener las películas, adelantarlas o rebotarlas en cualquier momento.
- Los clientes no tendrán que devolver la película después de

que la hayan visto. Esto quiere decir que no hay multas por devolverlas tarde.

- Calculamos que usted podrá capturar una porción de mercado de 25% o más con este servicio adicional.

Competencia

- Nuestro sistema está patentado, y es el único que ofrece todas estas características.
 - Los alquileres de películas en línea representan un nuevo rival para usted y para nosotros, pero tome en cuenta que estos tendrán una desventaja de US\$ 1 por película debido a los gastos de envío.
 - Enviar de vuelta las películas seguirá siendo un gran problema para los clientes que alquilan películas en línea.
 - Los alquileres de películas en línea no siempre pueden satisfacer necesidades inmediatas. En cambio, usted será capaz de satisfacer al cliente inmediatamente.
- ¿Le interesaría fijar una reunión para discutir nuestra propuesta con mayor detalle?”

Una vez que tenga lista la propuesta de valor NABC para su innovación, hay tres cosas que debe hacer con el fin de refinar y mejorar aún más su idea o concepto:

1. La propuesta NABC debe ser analizada por un equipo multidisciplinario: la idea es que la organización disponga de un espacio en el que la gente se pueda reunir a ver la propuesta y enriquecerla con sus conocimientos. Lo mejor es establecer reuniones periódicas asistidas por un facilitador.
2. Convierta su propuesta NABC en un discurso de dos minutos: incluya un buen gancho al principio y un buen cierre. Un buen discurso de dos minutos llama la atención y hace que la gente quiera saber más. La idea es que establezca las bases para una discusión más detallada en el futuro, así que debe ser sucinto y vívido. Crear un discurso de dos minutos es difícil, así que practique de antemano.
3. Convierta la propuesta NABC en un completo plan de innovación: que cuente toda la historia y que incluya un método para determinar el progreso. Un plan de innovación no es un documento de 300 páginas, sino, por lo general, una presentación de entre 10 y 15 diapositivas de PowerPoint. Un esquema para un plan de innovación es:
 - 3.1. Introducción:
 - 3.1.1. Misión y visión.
 - 3.1.2. El objetivo de su negocio en un párrafo.
 - 3.2. Necesidad:
 - 3.2.1. Descripción del mercado y del segmento en cuestión.
 - 3.2.2. Las necesidades del cliente.
 - 3.3. Aproximación:
 - 3.3.1. La descripción del producto o servicio.
 - 3.3.2. Planes de desarrollo y producción, diferenciación.
 - 3.3.3. Ventajas competitivas sostenibles.

3.3.4. Modelo de negocios a aplicar.

3.3.5. Planes financieros, de personal y de mitigación de riesgos.

3.4. Beneficios:

3.4.1. Beneficios del cliente por costos, análisis del factor de valor.

3.4.2. Beneficios del inversionista: ganancias y retorno sobre la inversión.

3.4.3. Beneficios del empleado.

3.5. Competencia y alternativas:

3.5.1. Competencia: actual y anticipada.

3.5.2. Ventajas competitivas.

3.5.3. Barreras para entrar.

3.6. Sigüientes pasos y momentos cumbres.

Lo ideal es presentar el plan de innovación junto a un prototipo o simulación del nuevo producto o servicio. Si esto no fuera posible, trate de llevar consigo fotos de lo que está ofreciendo. Los productos de prueba son un muy buen recurso de presentación.

3.- Campeones de la innovación

Todo proyecto necesita un campeón. Este es alguien lo suficientemente hábil como para impulsar el proyecto sin ahogarse en las exigencias diarias del negocio. Las características de un campeón son:

1. Innovador por sí mismo: entiende las cinco disciplinas de la Innovación.
2. Es edificante: le entusiasma inspirar a los demás para que indaguen en nuevas direcciones y hagan nuevas cosas. Le entusiasma resolver los problemas del cliente de nuevas maneras.
3. Se responsabiliza personalmente: cuando surgen problemas inevitables, entra en acción y hace que todo continúe.
4. Trabaja en equipo: permite que los demás contribuyan con sus habilidades y talentos. El campeón puede provenir de cualquier parte de la organización y suele preocuparse más por llevar a cabo el proyecto que por ser reconocido.
5. Es un buen socio: aprovecha las sinergias y los talentos compartidos.
6. Es organizacionalmente responsable: trabaja organizada-mente sin perder los estribos. Consigue apoyo mediante los canales establecidos.

Además de un campeón general, es muy común contar con otros campeones que supervisen las partes del proyecto. Considere cómo serán premiados los campeones de la innovación. No tiene que ser un premio monetario, pero sí representar el esfuerzo hecho.

4.- Equipos de innovación

Reunir a un grupo de personas talentosas y decirles que “inventen algo” no siempre funciona. Tampoco funciona sostener

reuniones interminables sin hacerles seguimiento. Lo mejor en este sentido es desarrollar un proceso que permita resaltar los talentos y habilidades de todos los involucrados. La colaboración es el combustible de los buenos equipos de innovación. Para que haya colaboración, se requieren tres elementos:

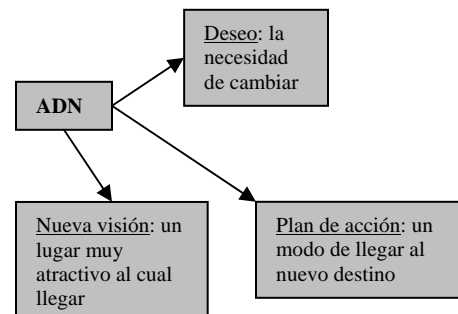
1. Visión estratégica compartida: todos los integrantes del equipo deben estar trabajando en lo mismo. Debe haber un objetivo que inspire y unifique a todos los miembros. Una visión estratégica compartida cumple con cuatro requisitos:

- 1.1. Está en sintonía con la misión y los objetivos de la organización.
- 1.2. Es clara, atractiva y fascinante.
- 1.3. Es fácil de explicar y de entender.
- 1.4. Incluye a todos los miembros del equipo.

2. Habilidades complementarias: cada persona estará segura de que posee un papel relevante dentro del equipo. Si hay dudas acerca de lo que debe hacer cada quien, los niveles de compromiso descenderán. Cada persona debe sentirse responsable por un aspecto en particular del proyecto, y debe estar consciente de que los demás están esperando que cumpla su cometido. Además, cada miembro del equipo debe confiar en que los demás están en la capacidad de cumplir con la tarea que se les ha asignado. Es importante conformar equipos de innovación pequeños. Una vez que el equipo supera las veinte personas, el trabajo de coordinación absorberá por completo al gerente.

3. Retribuciones compartidas: las retribuciones monetarias son deseables pero hay muchos otros tipos de retribuciones que la gente puede valorar. Por ejemplo, trabajar en un buen proyecto con gente talentosa puede ser muy atractivo. O simplemente ganarse el respeto de los colegas. O ser ascendido. Todas estas retribuciones tienen cabida dentro de la compañía. Pero las retribuciones deben responder a logros verdaderos.

Innovar es difícil porque la gente tiende a resistirse al cambio. Así como el ADN es el fundamento de la vida, hay un ADN del cambio que se ve así:



- Hasta que una organización o individuo no decida pasar a una mejor situación, no ocurrirá ningún cambio. Ningún cambio significativo sucede por error.

- Una vez que la gente entiende que es necesario implementar un cambio, debe haber una visión clara de hacia dónde ir.
- Aunque haya la intención de cambiar y una visión atractiva, sólo habrá cambio si se cuenta con un plan realista.

El ADN del cambio puede ser aplicado a individuos, equipos y a toda la organización. Si falta alguna parte del ADN, la organización se paralizará y no habrá cambio. La colaboración nunca es gratuita; supone mucho tiempo y esfuerzo.

La confianza está en el centro de la colaboración, y permite que los miembros del equipo colaboren libremente. Para crear confianza, es necesario que:

1. Cada miembro respete a los demás miembros del equipo: cada uno debe valorar el esfuerzo de los demás.
2. Cada miembro debe ser absolutamente íntegro: así que los problemas y retos serán discutidos abiertamente, no en discusiones secretas.
3. Generosidad: el crédito debe ser repartido entre todos en vez de aglomerado en una sola persona.

Hay, por otra parte, una serie de conductas inapropiadas dentro de un equipo, que podrían descarrilar los esfuerzos del mismo:

1. Cinismo: una fuerza corrosiva que cuestiona los motivos de todo el mundo.
2. Resistencia pasivo-agresiva: la gente no dice nada en público, pero luego hace todo lo posible por obstaculizar el cambio.
3. Crítica directa: que socava poco a poco la energía del equipo.

Pero, sobre todo, los equipos de innovación deben estar muy motivados. Los equipos más exitosos de la historia han obtenido su motivación a partir de tres necesidades básicas de todos los humanos:

1. Logro: permita que la gente contribuya positivamente y que participe en proyectos que hagan la diferencia.
2. Autoridad: bríndele a cada persona la libertad de hacer su trabajo sin supervisar cada uno de sus movimientos.
3. Participación: permita que todo el mundo tenga voz en las decisiones. Cuando la gente no participa, se puede volver completamente irracional.

5.- Alineamiento organizacional

El alineamiento organizacional significa eliminar todos los obstáculos para tener éxito y disponer del apoyo organizacional. Existen muchos tipos de obstáculos:

1. Las nuevas iniciativas pueden entrar en conflicto con los productos y servicios existentes. Una forma de lidiar con este problema es crear una nueva empresa responsable de comercializar la innovación sin reportarle a una organización existente.
2. No hay procesos simples gracias a los cuales el equipo de

innovación pueda acceder a los recursos. A veces es difícil contratar personal nuevo, comprometer a los consultores o disponer de los servicios necesarios.

3. Es posible que la fabricación de un nuevo producto requiera de infraestructura ubicada en el extranjero. Esto puede ser percibido como una amenaza por parte de los empleados actuales.

La clave es identificar dichos obstáculos cuanto antes y eliminarlos con la ayuda de los miembros del equipo. Otros puntos a tomar en cuenta son:

1. El objetivo cuando se trata de innovar es obtener resultados excelentes, no cambiar la cultura o ganar alguna batalla política: concéntrese en las cinco disciplinas de la innovación e impleméntelas de un modo cuantificable.
2. Espere ciertos desafíos: pedirle cambios a la gente generará siempre ciertos problemas. Escuche la opinión de las personas que se sientan más afectadas.
3. Obtenga algunos resultados preliminares antes de anunciar la innovación: prometa menos y brinde más, para crear credibilidad.
4. Persevere: entienda que a la organización le tomará tiempo cambiar. No se frustre si las cosas se tardan más de lo previsto. Eso es normal.
5. No necesitamos el permiso de nadie en la organización para crear un equipo de innovación que genere mayor valor para el cliente: los colegas apoyarán dicha iniciativa. Muestre ciertos progresos y todo el mundo se querrá montar en el tren. Además, este será el momento de pedir más recursos.
6. Nunca olvide que el recurso más valioso son sus colegas: se puede prosperar con sólo acudir a los mismos. Sea optimista e involucre a todo el mundo.

La alineación organizacional requiere que la creación continua de valor (CVC) se convierta en el nodo alrededor del cual se desarrollen las actividades organizacionales. La CVC incluye mejoras incrementales e innovaciones transformacionales. La CVC está en el núcleo de las mejores prácticas de innovación a lo largo de toda la empresa, e incorpora iniciativas que surgen desde arriba e iniciativas que surgen desde abajo. El objetivo central es crear el mayor valor posible para el cliente en el menor tiempo posible y utilizando la menor cantidad posible de recursos.

Para alinear la empresa alrededor de la CVC, es preciso seguir los siguientes pasos:

1. Entender bien la economía exponencial y su constante impacto en la empresa: creando una visión de futuro que marque el éxito de la empresa. Desde este punto de vista, luego es posible elegir qué cliente u oportunidades de mercado atacar.
2. Crear equipos de apoyo que propiciarán la transición mediante varios elementos:

2.1. Enseñarles a los demás las cinco disciplinas de la

innovación.

2.2. Fomentar la creación de valor.

2.3. Reconocer los logros públicamente.

2.4. Captar nuevos entusiastas para el proyecto.

3. Alinear la empresa con la nueva visión e institucionalizar las cinco disciplinas de la innovación: consolidando los logros y creando estructuras de apoyo que producirán aún más cambios en el futuro. Para lograr esto:

3.1. Válgase de la credibilidad para cambiar los sistemas,

las políticas internas y las estructuras organizacionales, de modo que estén en sintonía con la visión.

3.2. Educar y entrenar a los futuros campeones de la innovación, para que entiendan los principios de la creación de valor.

3.3. Asegurarse de que la voz del cliente sea escuchada.

3.4. Documente las lecciones aprendidas y las mejores prácticas.

3.5. Alinear los programas de retribuciones con la visión.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Innovation

Editorial: Crown Business

Publicado el: agosto de 2006

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/417>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.