



¿De dónde proceden las ideas?: las fuentes de la innovación en la empresa

Enric Segarra

Profesor del Departamento de Dirección de Operaciones e Innovación de ESADE Business School (URL).

Existen seis posibles fuentes de ideas para las empresas y no son excluyentes, así que las organizaciones capaces de explorarlas todas generarán una ventaja competitiva difícil de igualar.

Nadie discute ya que la batalla por hacerse un hueco en el mercado se está convirtiendo, cada vez más, en un juego en el que gana aquél que no sólo es capaz de generar el mayor número de ideas, sino que además las convierte exitosamente en algo que aporta valor tanto para los clientes como para los que apostaron por la aventura empresarial (léase inversores, entidades de crédito, etc.). Yo siempre digo que la máxima para gobernar con éxito cualquier tipo de empresa se resume en “clientes contentos, accionistas encantados”, que poco más o menos viene a decir que, si somos capaces de elaborar propuestas de valor lo suficientemente atractivas como para que los clientes se fijen en nosotros y además velamos por que al final del día se genere un *surplus*, las cosas siempre nos irán bien. Y ahí radica, precisamente, el quid de la cuestión: ¿de dónde sacamos esas ideas que nos permitan seguir haciendo buena esta máxima, hoy, mañana y el día que viene?

Para encontrar respuesta a esta pregunta, llevé a cabo un gran periplo desde Japón hasta Estados Unidos, visitando empresas como Toyota, Google o YouTube. Pasé un tiempo como alumno en escuelas de arte (como el Art Center College of Design o el California College of the Arts) y escuché lo que dicen y hacen sobre creatividad e innovación en las escuelas de negocios de primer orden mundial (Washington University, Duke, Columbia o Stanford).

Así llegué a la conclusión de que “las ideas surgen de conversaciones (lo que prueba el poder enorme de las redes que uno sepa crear, tanto dentro como fuera de la empresa) y de seguir un método o protocolo para su generación y captura que únicamente tiene posibilidades de éxito si se producen en un contexto (ecosistema) que no sólo las facilita, sino que además las incentiva”. Tan simple, pero tan difícil de conseguir, a tenor de lo poco satisfechas que dicen estar la mayoría de las empresas con respecto a su capacidad innovadora.

Después de hacer inventario, uno concluye que existen seis posibles fuentes de ideas, ninguna de ellas excluyente, y eso... ¡son buenas noticias! Esas fuentes son las siguientes:

- Innovación surgida en el laboratorio.
- Innovación a partir de las ideas que tienen los empleados.
- Innovación a partir de la observación del usuario.
- Innovación inspirada en el análisis de lo que hace la competencia.
- Innovación “de compra o alquiler”.
- Innovación abierta o participativa.

1. Innovación surgida en el laboratorio

El objeto de esta aproximación es investigar para más tarde encontrar uso a aquello que se ha descubierto en el laboratorio. Algunas empresas que han destacado por sus resultados son los Bell Labs a finales del siglo XIX –con Thomas Alva Edison al frente del famoso Menlo Park–, DuPont, Xerox y Pfizer, entre otras. Existe a menudo la idea de que los éxitos conseguidos fruto de esta aproximación se apalancan un poco en la genialidad de un individuo (nada más lejos de la realidad en el caso de Menlo Park) y/o en la *serendipity* (ese golpe de suerte inesperado), pero yo siempre digo que, para

Empresas como DuPont obligan a sus equipos de I+D a rotar entre los laboratorios y las unidades de negocio para asegurarse de que todos los investigadores mantengan el foco en el mercado

cosechar un éxito, hay que estar ahí. Y estas empresas han estado.

Conocer cómo consiguieron algunos de sus más sonados éxitos incluso nos hace sonreír a veces; ése sería el caso de la famosa Viagra, de Pfizer, un producto que se pensó para la angina de pecho, pero que resultó un fracaso ya en los estudios de fase I. Lejos de tirar la toalla, Pfizer fue capaz de prestar la debida atención al que en otro momento habría sido un nimio detalle: el hecho de que aquellos pacientes que habían estado sometién-

dose al tratamiento... no querían dejarlo a pesar de saber que no era eficaz para su cometido inicial. El resto de la historia ya se conoce... ¡Un gran éxito comercial! Sin embargo, el mensaje aquí, más allá de la anécdota, es que no existen descubrimientos que per se signifiquen un *breakthrough*, aunque tecnológicamente puedan serlo, sino que sólo lo serán si encuentran aplicación comercial. Para eso, empresas como DuPont obligan a sus equipos de I+D a rotar entre los laboratorios y las unidades de negocio para asegurarse de que todos los investigadores mantengan el foco en el mercado.

Otro caso significativo que quiero resaltar es el de Xerox, en esta ocasión para demostrar que uno puede andar por delante del resto, pero que, si no es capaz de bajar esos descubrimientos e ideas a la tierra, todo el esfuerzo será en balde. En 1970, el consejero delegado de Xerox, Peter McCollough, creó el Palo Alto Research Center (PARC) con el fin de llevar a cabo investigación básica sobre computación y electrónica. Para ello, el PARC contrató a los mejores científicos y les dio fondos ilimitados para que llevaran a cabo su investigación. El resultado fue magnífico, con una serie de innovaciones que más tarde se demostrarían claves para la revolución informática de los años ochenta. Sin embargo, es bien sabido que Xerox jamás consiguió una posición preeminente en el mercado de los ordenadores personales. ¿Qué ocurrió? Pues que estaban tan absortos en sus investigaciones que perdieron el tren y no fueron capaces de aplicar sus desarrollos (entre los que se cuentan la interfaz gráfica, el ratón, el teclado, las primeras impresoras láser, el trabajo en red, etc.) a fines comerciales... fines que otros más avisados y oportunistas sí encontraron; ¿les suena una empresa llamada Apple?

El mensaje, por tanto, es claro: la innovación puede surgir en el laboratorio, pero, para que sea útil, es muy aconsejable que se aplique la receta DuPont que se ofrece unas líneas más arriba.

2. Innovación a partir de las ideas que tienen los empleados

La idea que subyace en esta aproximación es muy sencilla: las ideas son cosa de todos. El doctor Edward de Bono, famoso por haber acuñado la expresión *pensamiento lateral*, lo deja muy claro al decir que “mientras se siga pensando que la creatividad es un don personal, las empresas están ignorando miles de ideas que laten entre sus empleados”. El mensaje aquí es meridiano: apalánquense en el potencial creativo y en el conocimiento de la realidad que existe entre sus empleados, entendidos éstos en el sentido más amplio (trabajado-

res, proveedores, gentes del canal, etc.). Empresas como Toyota son un claro ejemplo de ello. Es bien conocido el respeto que esta empresa presenta hacia sus empleados; algunos piensan que esto es simplemente una cuestión cultural –que lo es–, pero, además, en Toyota tienen muy claro que las ideas que surgen en cualquier lugar y nivel de su organización son las que dan alas a la empresa para conseguir esa excelencia que la distingue.

Estando allí de visita, escuché que el número de ideas que los empleados de Toyota (69.000 en Japón) generaban al año superaba las 740.000 (si divide esas dos cifras para calcular el promedio de ideas por empleado, se quedará tan atónito como yo). Sin embargo, eso no es todo: resulta que, de esas 740.000 ideas, se acepta el 99%. ¡Eso sí es jugar con ventaja!, se dirán. Por algo será que su sistema de gestión es estudiado en todas las escuelas de negocios del planeta. Google, Pixar o Whirlpool, por citar sólo tres ejemplos más, han alcanzado una notoriedad global en un tiempo récord gracias, en buena medida, a su proceso innovador, basado en dejar salir el espíritu creativo de cada uno de sus empleados. Cuando se analiza detenidamente el porqué del compromiso –por encima de la media– que muestran los empleados de estas empresas, se descubre que el estilo de gestión es determinante para crear una organización, un espacio, una cultura... en los que los empleados se sientan en plena confianza para decir lo que piensan que puede ser útil para su empresa... aun a riesgo de que pueda acabar no siéndolo. En todas ellas, la apuesta por crear y mantener una organización creativa es fundamental.

3. Innovación a partir de la observación del usuario

Sin duda alguna, nos encontramos frente a una de las aproximaciones al tema –junto con la innovación abierta o participativa– que más está dando que hablar en los distintos foros empresariales. Y lo interesante es que, en el fondo, no hay nada nuevo en ello.

Se trata de volver al origen; de volver a poner al usuario –a la persona– en el centro del foco para entender cuáles son sus necesidades y, a partir de ahí, intentar generar soluciones que le aporten significado. ¿La herramienta para eso?: el *design thinking*.

Popularizado por el éxito de la consultora californiana IDEO, el *design thinking* es el modo en el que las personas a las que catalogamos como creativas –entre las

cuales contamos a los diseñadores y a los artistas, entre otros– piensan y actúan; el método que utilizan para generar nuevas soluciones (productos y/o servicios y sistemas) que acaban teniendo un impacto positivo en nuestras vidas. Este método se caracteriza por poner a la persona (al usuario actual o al potencial) en el centro del análisis y explora posibles soluciones que van más

Edward de Bono lo deja muy claro al decir que “mientras se siga pensando que la creatividad es un don personal, las empresas están ignorando miles de ideas que laten entre sus empleados”

allá de lo obvio –rompiendo a menudo paradigmas pre-existentes–, de ahí que capten nuestra atención.

Empresas como Procter & Gamble o Hewlett-Packard, por citar un par de ejemplos, han sido pioneras en el uso de esta metodología para conseguir buenos resultados. Procter & Gamble, por ejemplo, se apoyó en la metodología del *design thinking* para inyectar un poco de aire nuevo –creativo– en una empresa que se caracterizaba por lanzar al mercado productos técnicamente excelentes, pero emocionalmente neutros para el cliente. Una de las primeras medidas fue incorporar diseñadores en todo el proceso de creación y no sólo en el momento en el que hay que dar forma a una solución. El objetivo último es impregnar toda la organización de ese sentido y método en el que los diseñadores han sido educados; observar y preguntar para descubrir la oportunidad (*insight*)¹, idear y dar forma rápidamente a las primeras ideas para poderlas presentar a los potenciales usuarios, conseguir su *feedback* para incorporarlo inmediatamente y llegar así a soluciones que, además de ser “distintivas”, sirven de verdad.

La propagación del uso del *design thinking* para atacar problemas de todo tipo propios del mundo de los negocios es un proceso que parece no tener freno ahora. Muchas son, como ya se ha dicho, las empresas que, en busca de nuevas fórmulas, se lanzan sin conocimiento a los brazos de esta nueva manera de pensar como si de

¹ Se dice que los diseñadores tienen tendencia a pensar con sus ojos, lo que los lleva a fijarse más en lo que los clientes hacen u exteriorizan a través de su comportamiento que en lo que dicen.

una moda se tratara. El *design thinking* es muy potente si se complementa con dosis de pensamiento analítico de corte más clásico; especialmente importante es no perderse o dejarse llevar por la estética o la originalidad y sí ahondar en la utilidad de las soluciones que se puedan desarrollar mediante este método.

4. Innovación inspirada en el análisis de lo que hace la competencia

Ésta puede ser una de las fuentes para la generación de ideas más rápida de aplicar de las seis que se presentan en este artículo. Consiste en hacer ingeniería inversa de

Popularizado por el éxito de la consultora californiana IDEO, el ‘design thinking’ es el modo en el que las personas a las que catalogamos como creativas piensan y actúan

aquellas ideas, estrategias o modelos de negocio que resultaron exitosos para nuestros competidores o para otras empresas a las que podemos llamar “ganadoras”. Apalancándonos en las lecciones que podamos extraer de ellas, podemos reimaginar o reinventar nuestros propios negocios o maneras de hacer las cosas. A esta práctica la podríamos también llamar “innovación a partir del *benchmarking*”.

Empresas como Ryanair, Cirque du Soleil, Nintendo o IKEA, entre otras, están en boca de todos por sus logros, especialmente porque han conseguido un liderazgo vendiendo productos o servicios que ya se vendían antes de que ellas irrumpieran, pero haciéndolo de una manera distinta. Un circo sin animales, una compañía aérea que regala billetes, una consola a la que no estás “atado” por un cable, un mueble que tú acabas gustosamente montando en casa como parte de tu proceso de realización personal... cosas ante las cuales nos quitamos el sombrero por lo ingeniosas que resultan, pero que no son más que la punta de un iceberg que esconde debajo un sinfín de pequeñas decisiones que, desde la distancia, se nos antojan como casi mágicas, pero que, analizadas con un poco de rigor, descubren una lógica aplastante que puede y debe actuar como inspiración para nuestra imaginación.

Al final, lo que uno acierta a ver es que todas estas empresas hacen propuestas que las diferencian claramente de sus rivales que después remachan con una ejecución excelente. Usan la imaginación primero, piensan propuestas fuera de los límites establecidos en sus respectivas industrias que capten la atención del mercado, para después hacerlas producibles y escalables de forma competitiva. Me atrevería a decir que combinan dos aproximaciones que, a priori, se nos antojan incompatibles, como son el *design thinking* para la generación de ideas/propuestas novedosas y significativas y la aplicación obsesiva de las ideas que subyacen a los programas de calidad *Six Sigma* para la minimización o eliminación de todo aquello que genera variabilidad en la ejecución –y que, por consiguiente, implica tener que actuar ad hoc–, lo que les permite llevar a escala global su propuesta de valor sin perjudicar su rentabilidad; más bien lo contrario.

5. Innovación “de compra o alquiler”

Primero se subcontrató la producción; ahora parece que las empresas comienzan a verse abocadas a externalizar una parte de la I+D o a comprarla en bloque. No es nada nuevo. A veces, la forma más rápida de tener buenas ideas consiste en darlas a generar fuera a empresas que, justamente, se dedican a ello.

Esta opción, sin embargo, implica un cambio importante de paradigma que no todas las empresas están dispuestas a afrontar –por lo doloroso–, consistente en apartarse de la tradición de hacer las cosas desde dentro. La Historia viene cargada de ejemplos; desde IBM, que subcontrató el desarrollo de su sistema operativo a una pequeña y, en aquel entonces, desconocida empresa llamada Microsoft, hasta Cisco Systems, cuya exitosa estrategia de crecimiento pasa por la compra de empresas que se caracterizan por su conocimiento y su pericia. Otro ejemplo de ello es la compra en marzo de 2009 de la empresa Pure Digital Technologies, una *start-up* con menos de dos años de vida, que se había apropiado de más del 17% del mercado de grabadores de vídeo con su producto Flip.

La ventaja de proceder de esta forma es clara. Una empresa puede así estar siempre en la cresta de la ola en lo que a nuevas tecnologías y/o tendencias se refiere. ¿Inconvenientes? Requiere desembolsos importantes (especialmente si se accede a las ideas por la vía de la compra de empresas), se corre el riesgo de quedar a expensas de lo que terceros puedan hacer y decidir y, finalmente, puede llegar a matar la motivación por innovar que puede existir en la propia empresa.

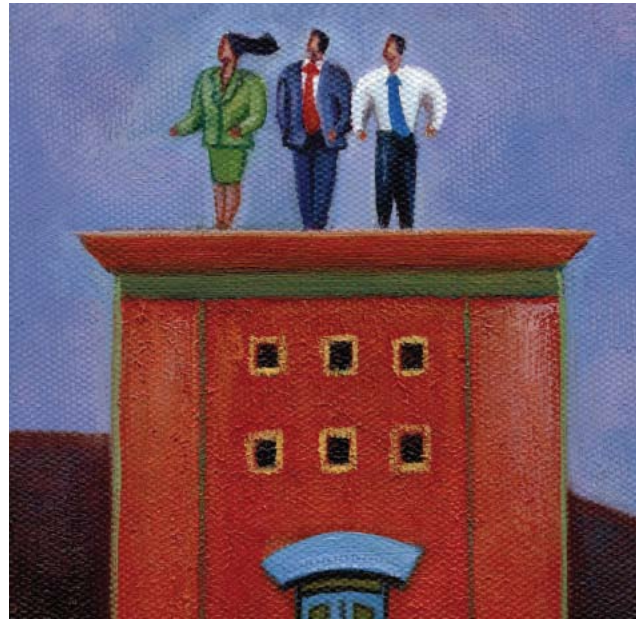
6. Innovación abierta o participativa

La última fuente de ideas y quizá la que está dando más que hablar es la llamada “innovación abierta”, que consiste en abrir la puerta a todo aquel que quiera participar –aportando ideas– en proyectos de innovación auspiciados por las empresas. Aun cuando está todavía en estado embrionario, puesto que no existe suficiente experiencia para valorar resultados reales, ya existen fervorosos entusiastas y escépticos a partes iguales. Dan Woods es uno de estos últimos y en un reciente artículo para la revista *Forbes*, “The Myth of Crowdsourcing”, afirma que la palabra *crowdsourcing* ha creado la ilusión de que existe una muchedumbre ahí fuera que resuelve problemas..., lo cual dice que, cuando se habla de innovación, es simplemente... ¡ridículo!

Quizá el ejemplo más utilizado sea el de la enciclopedia libre *Wikipedia*, que de manera desinteresada es escrita por voluntarios de todo el mundo. El desarrollo del sistema operativo Linux es otro buen ejemplo de lo que se conoce como *open-source collaboration*. No obstante, no sólo algunas empresas que se mueven en el entorno de la Red se han lanzado al *open-market* para explorar nuevas posibilidades y conseguir nuevas ideas. De nuevo hablamos de Procter & Gamble, que anuncia públicamente que para 2010 quiere que el 50% de sus ideas para nuevos productos provengan de fuera, en comparación con el 20% actual. Para ello, Procter & Gamble y otros se sirven de intermediarios con el fin de ponerse en contacto con ese mundo externo y anónimo, fuente de nuevas ideas. Así, empresas como Innoget o Innocentive, entre otras, han crecido a la sombra de este nuevo mundo que se abre con la innovación participativa.

No es la única forma. Procter & Gamble no sólo actúa de esta manera, sino que además, desde el año 2001, dispone de un comité de “sabios” que se reúne tres veces al año en Cincinnati, que congrega a directores de consultoras del sector, minoristas de la industria de la moda y directivos de grandes empresas para tratar y debatir cuestiones relacionadas con la innovación, y que da su opinión sobre los productos que Procter & Gamble piensa introducir en el mercado. El proyecto parece no tener límite para Procter & Gamble, ya que su última iniciativa consiste en intercambiar empleados con Google para aprender la una de la otra.

Ciertamente, las nuevas tecnologías en comunicación en red han permitido que estemos viviendo fenómenos que habrían sido imposibles hace sólo unos años. ¿Les dice algo el nombre Imagen Heap? Probablemente, no. Pues bien, Heap es una cantante británica con cientos de miles de seguidores que basa su éxito en que permi-



te –a través de las redes sociales, como MySpace, o por medio de *blogs* y de Twitter– que sus admiradores no sólo puedan saber cómo evoluciona el proceso creativo de sus discos, sino que también tomen parte en la fase compositiva. Para sorpresa de propios y extraños, tiene más de 350.000 seguidores que le aportan ideas y en julio de 2005 situó su segundo disco en el número uno de la lista de descargas de iTunes.

Aunque todo esto resulte muy atractivo, como ya se ha dicho, es aún muy reciente y existen todavía grandes dudas por despejar. La principal radica en todo lo relacionado con los derechos intelectuales y los mecanismos que se harán necesarios para conseguir que las personas que aportan ideas encuentren una razón para seguir haciéndolo. La idea que corre por ahí de que “las ideas ya no surgen de un tipo en un garaje, sino del encuentro de 6.000 millones de personas” es bonita como eslogan, pero habrá que ver cómo se atraen a esas personas hacia lo que a mí, como empresa, me preocupa y ocupa. Si lo que esperan a través de la *open innovation* es atraer ideas a precio de derribo, mejor que se vayan olvidando.

El secreto para que nuestra imaginación se dispare

Hasta aquí hemos visto que las ideas pueden tener diversos orígenes –existen diferentes mecánicas que las empresas pueden seguir para hacerse con ellas–, pero lo que me gustaría destacar es que, independientemente de cuál sea el modo predominante para obtenerlas

por el que opte la empresa, lo importante es que seamos capaces de tender puentes entre esas cosas que nos llegan del laboratorio o de nuestros empleados/colaboradores y nuestro objetivo comercial.

En su libro *How breakthroughs happen. The surprising truth about how companies innovate*, Andrew Hargadon dice que la innovación consiste en recombinar de manera creativa –novedosa– ideas, personas y objetos del

Primero se subcontrató la producción; ahora parece que las empresas comienzan a verse abocadas a externalizar una parte de la I+D o a comprarla en bloque


pasado y que eso sólo es posible si nos permitimos meter la nariz en distintos lugares (“New revolutions come out of simultaneous thinking in multiple boxes”).

Lo que, en definitiva, nos sugiere Hargadon que hagamos es practicar la “polinización”; salir fuera de nuestro espacio habitual en busca de aire fresco y ver y acumular experiencias para después, a nuestro regreso, ser capaces de establecer conexiones entre aquello que vimos, oímos y vivimos y aquello que queremos resolver. Ver, compartir e imaginar en colaboración; ¡ése es el desafío! Las innovaciones más radicales siempre han surgido del trabajo colaborativo de personas normales –como usted o como yo–, que han entrelazado sus respectivas experiencias y conocimientos con el fin de solventar un problema. Ése es el mensaje que se halla detrás de la palabra *polinización*. Y, para que eso pase en casa, se deben dar una serie de condiciones que fomenten esa manera de interactuar.

Se habla mucho de entornos físicos (ecosistemas) que fomentan más o menos la innovación y sí, es muy cierto que determinados *layouts* abiertos o inclusivos facilitan esa polinización de la que hablaba antes, pero eso, per se, no garantiza el resultado que pretendamos. La clave para que nuestra organización devenga creativa (que la gente esté implicada y enfocada) radica no sólo en proclamar a los cuatro vientos que queremos ser creativos, sino también en proponer medidas que fomenten esa creatividad, y es justamente aquí donde resulta decisivo el tipo de rol que decida desempeñar la dirección. Demasiado a menudo uno escucha de las personas que

dirigen empresas que les gustaría que sus empleados fueran más atrevidos, más ingeniosos, que estuvieran más comprometidos con su cometido, que aportaran más, etc., etc. –algo parecido a lo que ocurre en Toyota–, pero al mismo tiempo les preocupa que, si ceden un poco en esa dirección, puedan perder el control sobre esos mismos empleados y los resultados operativos del día a día se resientan.

Ésta es, por consiguiente, una de las grandes contradicciones de la dirección y, al mismo tiempo, su gran reto, que queda extraordinariamente bien recogido en el libro *The Future of Management*, de Gary Hamel. Para superar el síndrome del “quiero y temo” habrá que empezar a actuar. Si realmente queremos sacar todo el potencial creativo que existe a nuestro alrededor, tanto dentro como fuera de la empresa, habrá que empezar a dejar a un lado esa sensación de miedo que nos invade cuando las cosas parecen ocurrir sin nuestra participación y/o se escapan de nuestro control o incluso, reconocámoslo abiertamente, exceden a la que hoy es nuestra capacidad.

Si nuestras empresas quieren hacerse un hueco en este mundo tan competitivo, tendrán que demostrar ser más originales que las demás, y eso implica arriesgar. La mala noticia es que se puede fracasar. La buena noticia es que, en ese tipo de viajes, nunca se anda solo. Los buenos proyectos, las buenas ideas, atraen siempre al talento. Y talento es sinónimo de éxito a medio o a largo plazo. El reto para los próximos años no pasa tanto por ser capaz de obtener buenas ideas –que ya vimos que no es un gran problema– como por ser capaz de atraer talento –y después mantenerlo motivado y comprometido–, para lo cual sólo existe una receta: crear un entorno que alimente la confianza entre las partes; y, en ese “negocio”, una de las partes, la dirección, tiene la palabra. Esto ya lo tienen claro algunas empresas. Ése es el caso de Pixar, cuyo equipo de dirección predica y practica que ellos no quieren gente en su empresa que asuma que, por el hecho de que ahora las cosas les van bien, cualquier cosa que la dirección decida o diga es la correcta, por lo que esperan y fomentan que cualquiera pueda cuestionarlos públicamente si cree que algo de lo que hacen no tiene sentido. ¿Puede decir lo mismo de su empresa? 

«¿De dónde proceden las ideas?: las fuentes de la innovación en la empresa». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3548.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21205 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial