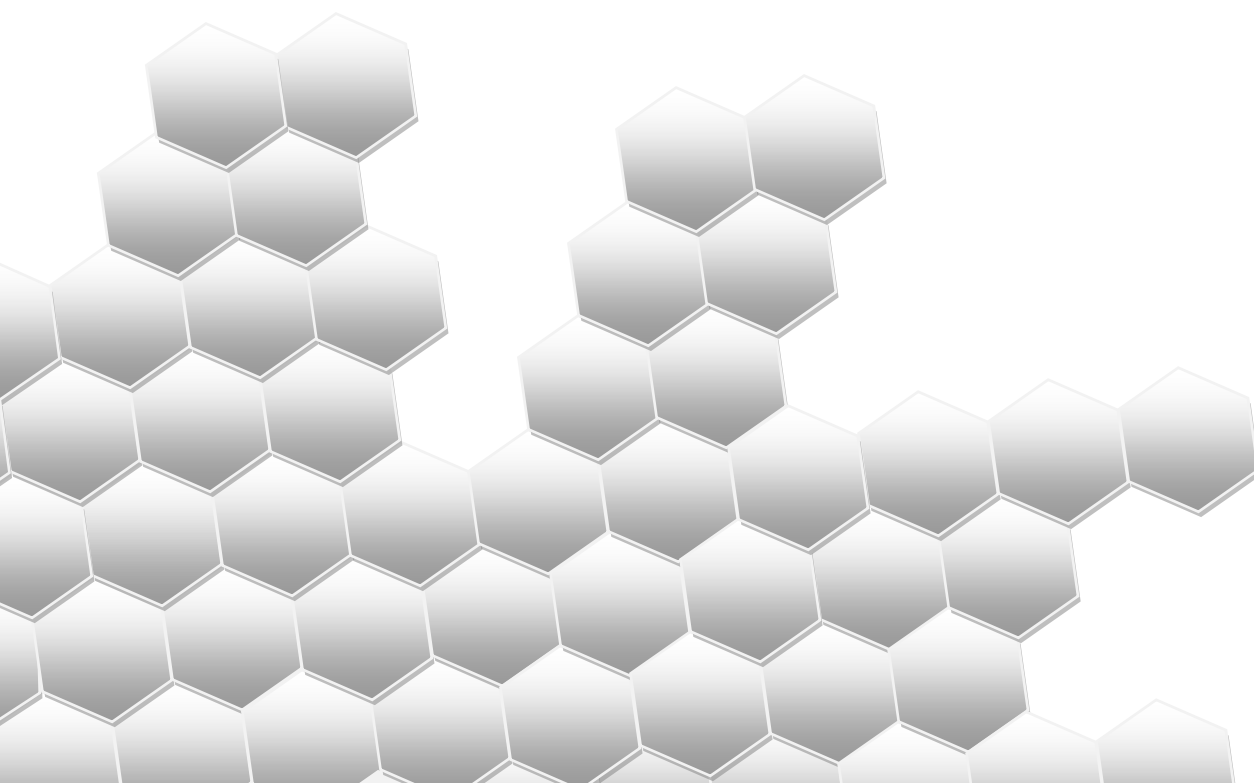


# **LA OPORTUNIDAD DE LA INNOVACIÓN**

**QUALICER 2006**

Javier Sastre Martín



# SITUACIÓN ACTUAL

Las empresas azulejeras compiten hoy en un entorno global: mercados mundiales, competidores de todas las partes del globo.

Los mercados demandan más novedades. Por una parte, el consumidor para satisfacer su necesidad de reafirmar su individualidad, su necesidad de ser diferente, y porque sus gustos, por efecto de las modas, cambian más deprisa. Por otra parte, los distribuidores e intermediarios para aumentar su capacidad de diferenciación respecto a los competidores. Además estos clientes directos exigen una reducción del plazo de puesta en el mercado de las novedades (del time-to-market).

Las necesidades de los consumidores están hipersatisfechas. Hay productos para satisfacer casi todas las necesidades: baldosas para exteriores, para interiores, con diferentes tipos de diseño, con variadas prestaciones técnicas según los usos....

Resulta más necesario que nunca retener y fidelizar a los clientes porque se nos agota el número de nuevos mercados en los que entrar y el coste de captación de los clientes nuevos es muy superior al de mantenerlos. Siendo evidente además que a los clientes no se les puede fidelizar por precio.

Los clientes directos han aumentado su poder porque hoy los mercados tienen un exceso de oferta de azulejos y porque son los que están más cerca del usuario final. Se produce una competencia feroz para conseguir espacio en el punto de venta.

Hay una creciente competencia de países emergentes que ofrecen unos niveles de calidad similares a precios muy reducidos gracias a sus bajos costes. Esta competencia se da con productores autóctonos de los países emergentes o, lo que es más grave, con empresas occidentales deslocalizadas, que disponen de un elevado know-how y aprovechan las ventajas de costes de esos países.

Se exige cada vez más servicio (mayor rapidez, más flexibilidad, menos errores y defectos) pero a la vez resulta imperioso flexibilizar la producción para trabajar bajo demanda.

El ciclo de vida de los productos es cada vez más corto y se hace necesario conseguir tiempos de desarrollo y comercialización menores para no quedar atrás respecto a los competidores. Los productos son cada vez más homogéneos, lo que produce hipercompetencia, cuyo efecto más pernicioso son las guerras de precio.

*“Resulta más necesario que nunca retener y fidelizar a los clientes porque se nos agota el número de nuevos mercados en los que entrar y el coste de captación de los clientes nuevos es muy superior al de mantenerlos.”*

Todas las empresas necesitan crear productos nuevos. Porque son su futuro. Para reemplazar a los antiguos con el objetivo de mantener o conseguir mayores volúmenes de ventas. Pero ocurre que, en general, menos del 10% de los productos nuevos son realmente innovadores, aquellos que crean nuevos mercados o categorías.

La mayoría de los productos nuevos son: nuevas líneas de producto para la empresa que la permiten entrar en mercados existentes, añadidos a las líneas de productos actuales o mejoras de productos existentes. Además un porcentaje muy elevado de los productos nuevos resultan fracasos: se habla de un 80% entre los bienes de consumo y de un 40% para los bienes industriales como es el caso del azulejo.

Hace no tantos años, 15 o 20, esa proporción era mucho menor. Aparte de las razones habituales en el fracaso de los productos nuevos (como puede ser el no analizar correctamente el mercado potencial, sobreestimarlos, plantear un posicionamiento erróneo o hacer un mal diseño), la primera razón de este aumento es el creciente número de categorías de productos y variedades dentro de cada categoría.

Esto dificulta la introducción de nuevos productos. Por ejemplo dentro del mercado de recubrimiento de suelos de viviendas tenemos las siguientes categorías: baldosa cerámica, piedra natural, materiales sintéticos, materiales compuestos, materiales textiles, madera, tarimas de melanina, etc.

Y solo dentro de las baldosas cerámicas tenemos: pavimento de gres, gres porcelánico, barro cocido, gres rústico o baldosín catalán. Y dentro de cada una de estas subcategorías está la infinidad de variedades en colores, texturas, formatos, etc. que ofrece cada fabricante.

La segunda razón del aumento de los fracasos es el proceso tradicional de obtención de nuevos productos que suele dar como resultado versiones especializadas de los productos existentes, para nichos de mercado cada vez más pequeños, consecuencia de la hiperfragmentación de los mercados.

Por otra parte, cada vez es más difícil comunicar con el cliente. La publicidad ha alcanzado un alto grado de saturación y es más difícil conseguir visibilidad en el punto de venta. Resulta, por lo tanto, mucho más complicado conseguir un lugar en la mente del cliente. Lograr el posicionamiento deseado y no ser ignorados.

Como consecuencia de todo lo anterior, la facturación de las empresas no crece como les gustaría a la mayoría de los gerentes y accionistas. El modelo competitivo tradicional del sector, basado en una inversión intensiva en maquinaria y unos costes laborales relativamente bajos, que proporciona calidad a buen precio, es cada vez más fácil de imitar y, por ello, menos útil.

La estrategia de competir en bajos costes (que proporciona unos precios reducidos al mercado) se ha visto muy limitada ante la irrupción de los competidores de los países emergentes. Hoy resulta, cuando menos, una estrategia arriesgada si se fabrica en España. Parece que las opciones estratégicas del sector azulejero español se centran en la diferenciación.

Una diferenciación que aporte un mayor valor a los clientes, por el que estos estén dispuestos a pagar unos precios superiores.

*“Todas las empresas necesitan crear productos nuevos. Porque son su futuro.”*

## ***¿Qué es necesario? ¿Qué se puede hacer?***

Necesitamos encontrar una manera de diferenciarnos que nos permita aportar más valor con nuestra oferta a los clientes, para ser preferidos por ellos y, como consecuencia conseguir un mayor crecimiento. Que además, si es posible, sea sostenible en el tiempo frente a los competidores.

Una forma de diferenciarnos, aportar valor y crear un futuro atractivo para la empresa es innovar. Porque puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles y porque puede crear nuevos mercados o categorías, o nuevas utilidades y usos dentro de los mercados actuales. Puede ser una estrategia competitiva ganadora en mercados maduros como el del azulejo.

Pero ¿quién puede innovar? ¿está al alcance de todos o solo de unos pocos, de los líderes?

Las empresas innovadoras no dependen del tamaño: pueden ser grandes o pequeñas. Es más, muchas veces están mejor preparadas para innovar las empresas pequeñas y medianas que las grandes. Porque estas acusan excesos de burocracia, inercias internas (la forma tradicional de hacer las cosas) y complacencia con los éxitos pasados.

## ***¿Quién innova hoy en la industria azulejera española?***

Innovan las empresas de esmaltes, proporcionando nuevos productos y mejores procesos (por ejemplo nuevas técnicas de aplicación de los esmaltes, como la impresión digital). Innovan las empresas de maquinaria, principalmente italianas, proporcionando máquinas más capaces, versátiles y productivas que mejoran los procesos de producción y almacenamiento (por ejemplo fueron una importante innovación los hornos monoestrato). Pero hay pocas empresas azulejeras que innovan en el sentido real del término.

Tratándose hoy la innovación de una estrategia competitiva ganadora para los mercados maduros, que puede permitir un posicionamiento muy sólido a nivel mundial, resulta esencial que el corazón de la innovación permanezca dentro de las empresas azulejeras, aunque el desarrollo se haga en colaboración con instituciones como el ITC. No fuera de ella.

*“Una forma de diferenciarnos, aportar valor y crear un futuro atractivo para la empresa es innovar. Porque puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles y porque puede crear nuevos mercados o categorías, o nuevas utilidades y usos dentro de los mercados actuales.”*

# ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

Se habla mucho de innovación, pero no parece existir un consenso acerca de lo que es. Y menos en el campo empresarial.

## *Lo que puede ser*

Utilizando una visión académica, innovar es introducir novedades o cambios. Con una perspectiva empresarial, la definición que nos parece más acertada corresponde a Peter Drucker: innovar es crear una **nueva forma** de satisfacer una necesidad, aportando más valor a los usuarios.

Si asumimos el concepto marketiniano de valor, o sea valor = beneficios / costes, donde los beneficios son todas las ventajas que percibe el usuario (higiénico, resistente, etc) y los costes son todas las desventajas que debe afrontar el usuario (precio de las baldosas, coste de colocación, etc), tenemos dos maneras de aumentar ese ratio con la innovación:

- 1) Proporcionando un mayor beneficio a un coste igual o ligeramente superior
- 2) Proporcionando el mismo o mayor beneficio a un coste inferior

*“Innovar es crear una nueva forma de satisfacer una necesidad, aportando más valor a los usuarios.”*

Esa **nueva forma** de satisfacer la necesidad del usuario se puede basar en el producto, el servicio, los canales de comercialización, los procesos de la empresa o los métodos de organización. Es decir, no solo se tiene que basar en el producto. Innovar no es necesariamente inventar un producto nuevo.

Por ejemplo, los restaurantes McDonald's no inventaron ningún producto que no existiera ya en cualquier restaurante americano, pero sí crearon una nueva forma de comercializarlo: fue una innovación de proceso (la forma de venderlo) y de organización (la cadena de restaurantes).

Pero además no solo se tiene que centrar en la aplicación de alta tecnología. El desarrollo de nueva tecnología es solo un campo de innovación, no el único. No hay solo innovación tecnológica. De hecho la mayor parte de las innovaciones exitosas se encuentran en campos no tecnológicos o de baja tecnología.



Por ejemplo, el contenedor de carga que hoy conocemos representó en su día una innovación que aumentó enormemente la productividad de la estiba frente a los métodos antiguos de carga directa de los buques.

*“No hay solo innovación tecnológica. De hecho la mayor parte de las innovaciones exitosas se encuentran en campos no tecnológicos o de baja tecnología.”*

Ahora bien, ¿cualquier cambio o novedad se puede considerar innovación?

Debemos precisar que innovar implica producir novedades que suponen mejoras importantes para los usuarios, en un corto espacio de tiempo: podríamos llamarlo una mejora discontinua. Por lo tanto si el grado de novedad es amplio se crea algo nuevo y podríamos estar hablando de una innovación.

Pero si el grado de novedad es limitado, se está modificando algo existente y consiste más bien en perfeccionamiento o especialización. En el caso del perfeccionamiento estaríamos hablando del resultado de la mejora continua o incremental.

Sin embargo, falta aún algo más para considerar una innovación como tal. Y ese algo es el usuario: la prueba de que algo es una innovación es lo que hace mejor por el usuario (proporcionando más valor), no lo que hace mejor por el productor (proporcionando menos costes, por ejemplo). Por eso la empresa innovadora está centrada y enfocada hacia el mercado. No está encerrada en sí misma. Por tanto, conoce, utiliza y desarrolla la disciplina que se encarga del mercado: o sea, el marketing.

En definitiva, una innovación es válida y se puede considerar como tal cuando su novedad se refrenda con el éxito en el mercado. No lo es en cambio solo por su alto grado de novedad, por el ingenio derrochado o la cantidad de desarrollo científico empleada. Así, podemos resumir las condiciones necesarias para la innovación:

- Crear algo verdaderamente nuevo
- Que proporcione más valor al usuario
- Que sea importante para el usuario
- En un corto espacio de tiempo

### ***Lo que no es***

Innovación no es I+D en el sentido que se da habitualmente al término, que se relaciona con la investigación científica y tecnológica.

Es algo más pragmático. Por eso ahora se habla de I+D+i, donde la pequeña última “i” es la innovación. Debería ser mayúscula, y las otras dos minúsculas, porque la mayor parte de las empresas solo pueden realizar esta, por falta de recursos. Y es suficiente, como veremos, para tener el mayor de los éxitos en el mercado.

Innovación no es mejora continua, ni calidad total, ni reingeniería de procesos: porque todas ellas se basan en hacer las cosas de siempre, pero mejor, con más excelencia. No en hacer cosas nuevas.

La mayor parte de lo que se denomina innovación en el sector azulejero no es tal. En todo caso, es aplicación de las innovaciones de otros. Porque son esencialmente mejoras en los procesos, que buscan el aumento de la productividad y la reducción de costes.

Se basan generalmente en las innovaciones o mejoras que ofrecen los fabricantes de maquinaria y esmaltes, y en el desarrollo de la curva de experiencia del personal de la empresa (la mejora continua). Pero no están creando ninguna forma nueva de satisfacer las necesidades de los usuarios que les ofrezca un valor superior.

*“Una innovación es válida y se puede considerar como tal cuando su novedad se refrenda con el éxito en el mercado. No lo es en cambio solo por su alto grado de novedad, por el ingenio derrochado o la cantidad de desarrollo científico empleada.”*

## ¿POR QUÉ INNOVAR? ¿POR QUÉ AHORA?

Porque las empresas necesitan crecer y prosperar y, en el peor de los casos, sobrevivir. Porque la innovación tiene un gran potencial para generar crecimiento en el sector azulejero, mayor que otras formas tradicionales de crecer como son:

- La expansión de su mercado: entrando en nuevos mercados geográficos; intentando aumentar la cuota de negocio en los clientes actuales; tratando de aumentar la tasa de consumo de los clientes actuales (los mercados son maduros y están saturados)
- Las fusiones y adquisiciones: se compra cuota de mercado (puede ser pan para hoy y hambre para mañana)
- La mejora continua de las operaciones y los procesos: producen pequeñas mejoras incrementales
- El desarrollo de nuevas variedades de producto: hay un elevado porcentaje de fracasos

Porque seguir haciendo las cosas como siempre seguramente no nos va a llevar a alcanzar los objetivos que deseamos. Porque la innovación altera los equilibrios competitivos existentes en los mercados y permite crear y desarrollar nuevos mercados. Porque siendo lo rentable la innovación, es mucho más arriesgado tratar de ser un “optimizador” (basarse en la reducción de costes)

Siendo esto así, ¿por qué no se suele innovar?

El principal freno a la innovación es el éxito en el negocio tradicional, la forma exitosa de hacer las cosas hasta el momento. Esto suele asfixiar el espíritu emprendedor que hay dentro de la empresa.

Es una situación que proporciona comodidad mental y una aparente seguridad. Pero no existe tal seguridad en mercados que cambian tan rápido como ocurre hoy: es una ficción y la mejor forma de encaminarse a la desaparición. Realmente, superar este obstáculo es más sencillo para las empresas pequeñas y medianas que para las más grandes, cuya inercia es mucho mayor.



# ¿CÓMO INNOVAR? CONDICIONES NECESARIAS

## ***Valores-cultura***

La innovación es algo básicamente cultural. Debe ser una parte esencial de la cultura de la empresa: algo permanente y no pasajero que dependa de la evolución de los resultados, los mercados o las modas directivas. Por eso, la innovación debe discurrir a lo largo de toda la organización: no puede ser una responsabilidad exclusiva de la gente de laboratorio, desarrollo, marketing u oficina técnica.

Esto significa que todas las personas de la organización han de asumir claramente que la innovación es la mejor forma de garantizar el futuro de la empresa y, por tanto, la base de su seguridad y éxito como trabajadores.

Otro aspecto cultural importante relacionado con la innovación es el cambio. La innovación implica que el cambio se perciba como algo natural y saludable, más como una oportunidad que como una amenaza. La empresa innovadora busca el cambio, responde a él y lo explota como oportunidad.

*“La innovación debe discurrir a lo largo de toda la organización: no puede ser una responsabilidad exclusiva de la gente de laboratorio, desarrollo, marketing u oficina técnica.”*

## ***Organización-estructura***

La estructura de la organización debe adaptarse a la cultura de innovación que se fomenta. Con una disposición al cambio organizacional continuo que responda a los cambios externos e internos. Se necesita una estructura muy fluida en cuanto a comunicaciones y transferencia de conocimientos y tecnologías. Se debe comunicar y hacer participar a todos en la innovación: plantear claramente que todos los empleados pueden aportar ideas para mejorar el negocio.



Y a la gente más capaz de innovar (para la que todo o parte de su trabajo sea innovar) hay que proporcionarle libertad y recursos. Es necesario dar posibilidades claras a la improvisación, dentro de un marco de reglas o normas básicas. Esto significa promulgar más la responsabilidad y la autodisciplina que el control.

Pero además la innovación no se trata de individuos, sino de equipos: es un juego de equipo en el que gente diversa trabaja conjuntamente. Gente que debe proceder de distintas disciplinas (marketing, producción, compras, etc): la innovación es interdisciplinar. Porque la innovación surge de la combinación de ideas y conocimientos aparentemente no relacionados que proporcionan cosas nuevas.

### ***Personas-capacidades***

Si la innovación es algo cultural, las personas, el capital humano tiene mucho que decir. Se necesitan personas capaces, curiosas y ambiciosas. Bien preparadas y formadas, que sepan además trabajar en equipo y estén orientadas a la acción. Personas que pongan en marcha su creatividad. Creatividad que lleva a la innovación, pero que en sí misma no es innovación.

Porque no hay que confundir creatividad con innovación: la creatividad es pensar cosas nuevas; la innovación es hacer cosas nuevas. La creatividad es un rasgo de carácter, mientras que la innovación no lo es. La innovación es una conducta consciente que se puede y se debe sistematizar.

¿Todas las personas de la organización deben ser así? Desde luego las que se dediquen a innovar sí y, para todos los demás...deberían ser aspectos importantes a considerar en los procesos de selección. Porque la empresa cuenta con todos ellos para innovar.

*“Porque no hay que confundir creatividad con innovación: la creatividad es pensar cosas nuevas; la innovación es hacer cosas nuevas.”*

### ***Estilo de dirección***

La dirección de la empresa es la principal responsable de que la innovación transite a lo largo de toda la organización: deben ser los primeros comunicadores e impulsores de la cultura innovadora. Es clave su compromiso total y su apoyo. Apoyo que debe ser continuo y explícito: no se puede limitar a “comprar” la idea y esperar a ver qué pasa. En definitiva, no se puede dejar a la gente sola para que vaya y desarrolle las ideas innovadoras.

La dirección, además, debe fomentar la asunción de riesgos y recompensar la exploración. Pero crear una disposición a asumir riesgos no significa ser proclive a correrlos, que significaría ser temerario. Al contrario de lo que se puede pensar, la mayoría de innovadores con éxito asumen riesgos, pero tratan de limitarlos. Persiguen la oportunidad, no el riesgo per sé.

Íntimamente ligada a la asunción de riesgos está la tolerancia al fracaso. Que exista esta tolerancia va a facilitar la toma de riesgos por parte de los empleados al proporcionar confianza a los individuos y a los equipos. No puede haber miedo a proponer innovaciones ¡por si nos equivocamos! Esto resultaría paralizante.

Debe ser natural la predisposición a la acción. Se deben analizar y diagnosticar las oportunidades en profundidad, pero cuando se encuentra una atractiva no se puede esperar a que canten las ranas. Y hay que centrarse en los resultados, no tanto en el proceso. Para ello hay que establecer metas claras que nos digan hacia dónde nos dirigimos y dónde estamos aún, cuánto nos falta.

## ¿CÓMO INNOVAR? FORMAS DE CONSEGUIR IDEAS INNOVADORAS

La forma adecuada de innovar no es esperar a que alguien dentro de la empresa tenga una idea brillante o a que nos llamen a la puerta de la calle con la idea brillante debajo del brazo. La innovación basada en los arranques de genio no suele funcionar.

La innovación debe ser algo intencionado, el resultado de un proceso sistemático en el que lo más importante es el trabajo constante centrado en un objetivo. Además, idealmente, debe ir acompañado de conocimiento, talento, ingenio y predisposición. Pero sobre todo es necesario el compromiso y la intensidad en la ejecución. Este tipo de innovación es el que cubre el 90% de las innovaciones efectivas.

Hay varias formas de sistematizar el proceso de generación de ideas innovadoras. Nosotros vamos a presentar tres formas prácticas de hacerlo y veremos que las tres se apoyan completamente en el mercado y en la disciplina que se ocupa de él: el marketing. Porque de espaldas al mercado no hay proceso innovador, se trata de otra cosa.

Los tres procesos para generar ideas innovadoras que proponemos son: el proceso tradicional de marketing, el proceso deductivo de análisis de oportunidades y el proceso inductivo del marketing lateral.

Apuntamos ya que el primero, el proceso tradicional, se encuentra con una serie de limitaciones que hace que más que innovaciones, produzca variedades o modificaciones de productos existentes. Pero es perfectamente válido si lo que se quiere obtener es eso.

### ***Proceso tradicional de marketing***

Se basa en el proceso lógico y secuencial del marketing tradicional. Al que llamaremos marketing vertical para distinguirlo del proceso más novedoso del marketing lateral.

Es un proceso que sigue unos pasos muy claros y definidos: partiendo de identificar las necesidades de los consumidores que puede satisfacer de forma competitiva la empresa. Por ejemplo, la necesidad de recubrir los suelos o paredes de una vivienda. Continúa con la definición y la selección de nuestro mercado (por ejemplo, particulares y prescriptores).

Dentro del mercado seleccionaremos una categoría (el recubrimiento de suelos y paredes con baldosa cerámica). Después la subcategoría (por ejemplo, el pavimento de gres, el azulejo y el gres porcelánico). La estrategia de segmentación llevaría a seleccionar nuestro público objetivo dentro del mercado que hemos elegido. La estrategia de posicionamiento determinará cómo queremos que nos perciba el cliente. Por medio de qué atributos diferenciadores queremos ser reconocidos.

Finalmente, vendría el desarrollo del marketing-mix, o sea todas las acciones específicas referentes al producto, servicio, precio, distribución y comunicación que van a permitir conseguir los objetivos de marketing.

*“Se parte de identificar las necesidades de los consumidores que puede satisfacer de forma competitiva la empresa.”*

¿Cómo se innova con el proceso tradicional de marketing vertical?

Las formas habituales de innovar, dentro de un mercado fijo (como hemos visto en el ejemplo anterior, el mercado lo fijamos de antemano) se basan primordialmente en la modificación de los atributos del producto-servicio:

- Modificaciones de la modulación: se aumenta o reduce cualquier característica esencial del producto (por ejemplo se reduce la absorción de agua)
- Modificaciones del tamaño: se varían los volúmenes sin realizar ningún otro cambio (por ejemplo grandes formatos)
- Modificaciones en el envase: se cambia la forma de envasar el producto, lo que puede cambiar el beneficio percibido, la función o la ocasión de consumo
- Modificaciones basadas en el diseño: el producto es el mismo, pero cambia su apariencia (por ejemplo las imitaciones de piedra)
- Modificaciones basadas en el desarrollo de complementos: añaden algo al producto básico para aumentar la variedad (por ejemplo nuevas cenefas para la misma serie de azulejos)
- Modificaciones que reducen el esfuerzo: se ayuda al cliente a reducir el esfuerzo de compra, para aumentar el valor (por ejemplo garantía de rotura por 10 años: reduce el esfuerzo psicológico)

La conclusión que obtenemos de este proceso es que, siendo totalmente válido para hacer nuestra empresa competitiva en función de sus capacidades y ventajas competitivas, al ir fijando niveles (mercado, categoría, subcategoría, segmentos de público objetivo), las innovaciones que produce acaban siendo variedades de producto dentro de la misma categoría y subcategoría.

Difícilmente se crean mercados nuevos o categorías nuevas porque el producto básico no lo cambiamos. Y esto ocurre porque casi todas las ideas nuevas se generan dentro de las categorías y subcategorías que hemos predefinido. Por lo tanto no son realmente innovaciones, sino variaciones y transformaciones de lo que ya existe. Este proceso es el que da lugar al 90% de los nuevos productos que salen al mercado.

### ***Proceso deductivo de análisis de oportunidades***

Este proceso se centra en las aportaciones a la innovación realizadas por el especialista en dirección de empresas Peter Drucker, quien considera la innovación como el resultado de un proceso o actividad sistemática que se puede planificar y organizar con un objetivo. El proceso de generación de ideas que propone consiste en:

- 1) Buscar de forma organizada (sistemática y periódica) cambios relevantes, dentro o fuera de la empresa: la mayor parte de innovaciones exitosas explotan el cambio
- 2) Analizar esos cambios para detectar oportunidades que pueda aprovechar la empresa

- 3) Diagnosticar cuáles son las principales oportunidades que se le presentan a la empresa

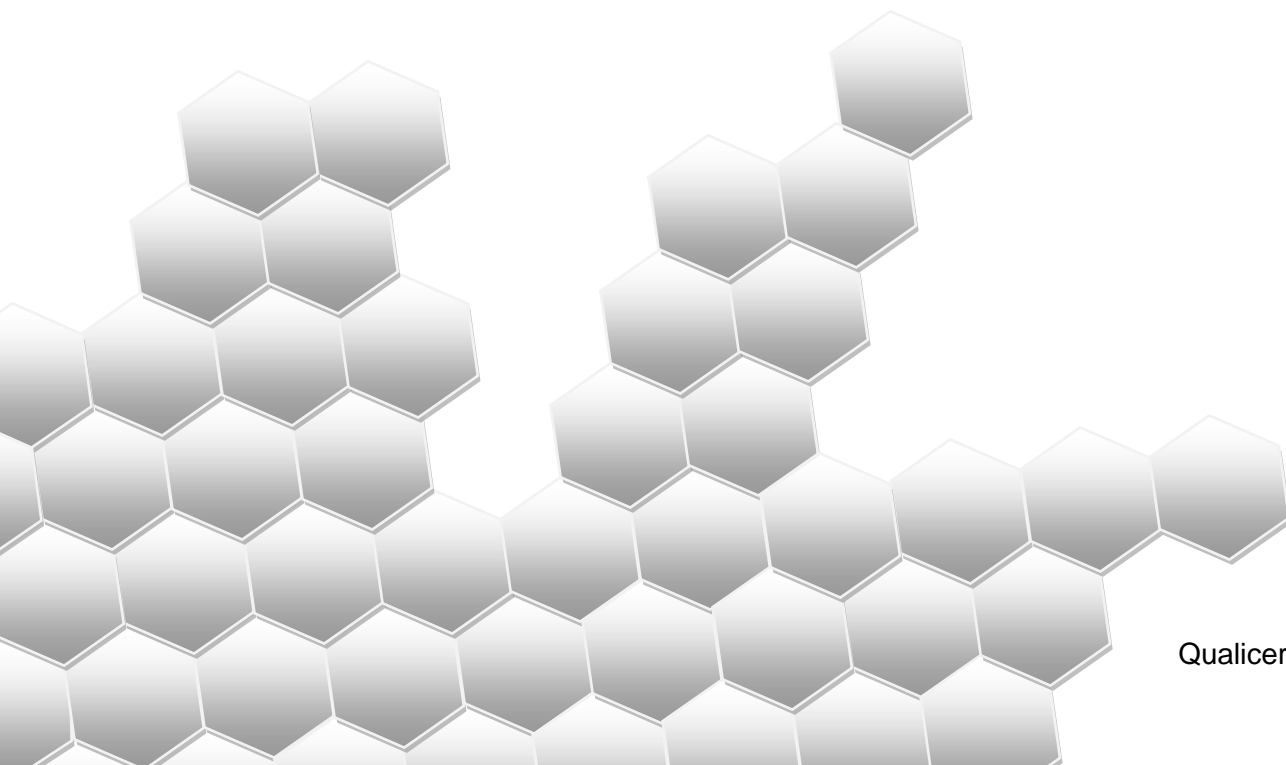
Si nos fijamos, hasta ahora este proceso consiste en aplicar de forma sistemática el proceso de análisis de marketing. O sea:

- Analizar la situación del entorno, tanto externo a la empresa (económico, político, social, tecnológico, competidores, mercado, etc), como interno (cadena de valor y eficacia de las diversas áreas de la empresa)
- Diagnóstico de oportunidades/amenazas, fortalezas/debilidades (DAFO)

Lo que ocurre es que Drucker, en busca de la generación de ideas innovadoras, se centra solamente en las oportunidades que puede explotar de forma competitiva y rentable la empresa, porque se basan en sus fortalezas (o sea en sus ventajas competitivas). La novedad del proceso que plantea radica en las áreas en las que propone buscar los cambios relevantes, las áreas de cambio que se convierten en fuentes de innovación.

Nos propone analizar varias áreas de cambio o fuentes de innovación: algunas son internas a la empresa o el sector y otras son externas. Estas áreas, en orden decreciente a su fiabilidad para encontrar buenas oportunidades, son las siguientes:

- a) Buscar los acontecimientos inesperados dentro de la empresa o el sector: el éxito inesperado, el fracaso inesperado y la sorpresa. El éxito inesperado es el área más sencilla y menos arriesgada. Pero no se suele ver y menos analizar, sobre todo cuando ocurre dentro de la empresa. En cambio el fracaso inesperado no suele pasar desapercibido, pero raras veces se lo considera una oportunidad. La sorpresa implica que ocurre algo que no se esperaba y nos deja perplejos. La oportunidad está en aplicar todo lo que sabemos a lo nuevo.
- b) Buscar lo que resulta incongruente entre la realidad “que es” y la realidad “que debería ser”: puede haber incongruencias económicas en la empresa o en la industria; entre la realidad de una industria y las suposiciones de esa industria acerca de la realidad; entre los esfuerzos de la industria y los valores y expectativas de los usuarios; o en la lógica de un proceso: hay algo en el proceso que supone un mayor riesgo, rompe el ritmo del proceso y frustra al usuario.



- c) Buscar los cambios súbitos en la estructura del mercado o la industria: es lo que puede estar ocurriendo hoy en el sector azulejero a nivel mundial. Para los de dentro del sector, estos cambios se suelen ver como amenazas, porque atentan con lo establecido y choca con la resistencia al cambio. Para los que están fuera en cambio se suelen ver como oportunidades. Estos cambios implican volver a plantearse cuál es el concepto de negocio de la empresa y su estrategia competitiva.
- d) Buscar los cambios demográficos: sobre todo en la distribución por edades de la población y su composición (razas, nacionalidades, etc). Estos cambios producen el mayor impacto en lo que se ha de comprar y en qué cantidades.
- e) Buscar los cambios de percepción del mercado: no cambian los hechos sino la percepción que tienen las personas. Estos cambios implican una variación en los valores, con lo que podemos intentar modificar de forma favorable la entrega de valor de nuestra oferta. Sin embargo, no es fácil determinar, cuando se producen, si se trata realmente de cambios de valores o si son modas.
- f) Buscar los nuevos conocimientos (científicos o no): estas innovaciones, que suelen ocurrir cuando se produce una convergencia entre varias clases de conocimiento, no explotan el cambio sino que lo producen. Pero nótese que aparecen en último lugar en cuanto a su fiabilidad para producir ideas innovadoras eficaces. Esto ocurre porque la aplicación de los nuevos conocimientos tiene un largo periodo de maduración desde su descubrimiento, y aún mayor si hablamos de su aceptación por parte del mercado (como ejemplos: la bombilla de Edison o la penicilina de Fleming)

*“Este proceso se centra en las oportunidades que puede explotar de forma competitiva y rentable la empresa, porque se basan en sus fortalezas (o sea en sus ventajas competitivas).”*

En definitiva, Drucker nos propone abrir bien los ojos y los oídos, de forma permanente, para ver y escuchar los cambios que se producen dentro y fuera de la empresa, detectar las oportunidades y tratar de explotarla para generar ideas innovadoras.

### ***Proceso inductivo del marketing lateral***

El marketing lateral es un concepto novedoso de marketing desarrollado por el español Trías de Bes y el americano Philip Kotler, partiendo de la teoría sobre pensamiento lateral de Edward de Bono.

Es un proceso de generación de ideas inductivo, no deductivo, que facilita la innovación sistemática centrada en el mercado. Esencialmente consiste en sacar el producto o servicio de su contexto lógico (mercado habitual, usos habituales) y forzarnos a trabajar con él desde nuevas perspectivas que acaban produciendo en él una alteración relevante.

Se basa en la utilización del concepto de desplazamiento lateral que consiste en tomar uno de los aspectos que definen el producto (un atributo básico del producto, una característica del mercado o algo específico de su marketing-mix) y desplazarlo lateralmente: o sea, plantear una situación nueva para ese aspecto.

Por ejemplo, un atributo básico de la baldosa cerámica es su rigidez: un desplazamiento lateral de este atributo sería que el azulejo fuera flexible. Otro atributo característico es que su colocación es compleja: un desplazamiento lateral sería que fuese de fácil colocación.

El desplazamiento que hacemos produce un vacío que hay que rellenar, generando un nuevo producto, mercado o acción de marketing-mix, que puede tener o no sentido. En el caso del azulejo flexible, una baldosa de goma podría ser la conexión (¿por qué las tenemos que hacer solo de cerámica?). En el otro caso que hemos propuesto, la conexión podría ser el sistema de fácil colocación sin mortero ni adhesivo, algo que ya se ha desarrollado.

El proceso de generación de ideas, de forma concisa, es el siguiente:

- 1) Seleccionar un producto o servicio con el que trabajar
- 2) Elegir el foco sobre el que deseamos hacer el desplazamiento lateral: puede ser el mercado, el producto o el resto del marketing-mix (precio, distribución o comunicación)
- 3) Realizar el desplazamiento lateral sobre un aspecto concreto del foco seleccionado (se pueden aplicar diversas técnicas: sustituir, invertir, combinar, exagerar, eliminar o reordenar): aquí se necesita creatividad e intuición
- 4) Realizar las conexiones para encontrar las posibles soluciones que rellenan el vacío: aquí lo que se requiere es el pensamiento lógico y secuencial

La ventaja que tiene este proceso de generación de ideas es que puede proporcionar innovaciones radicales: ese escaso 10% de verdaderas novedades que se presentan a los mercados. Novedades que pueden ser nuevos productos o servicios y también nuevos mercados o categorías. De esta forma se evita seguir buscando nichos y huecos de mercado cada vez más pequeños, o sea la hiperfragmentación del mercado, que lleva a ofrecer productos más específicos para clientes más específicos.

El proceso de innovación basado en el marketing lateral genera tres tipos de innovaciones:

- Mismo producto-nueva utilidad o uso: encuentra nuevos usuarios. Por ejemplo: las fachadas ventiladas (una de las nuevas utilidades es la mayor estabilidad térmica del edificio)
- Nuevo producto-nueva utilidad o uso: crea un mercado o categoría nuevos. Por ejemplo: los sistemas de fácil colocación de baldosas (es un nuevo producto porque se trata de una baldosa sin mortero ni adhesivo; la nueva utilidad es el fácil y limpio montaje y desmontaje)
- Nuevo producto-misma utilidad o uso: crea una nueva subcategoría. Por ejemplo: el gres porcelánico

*“La ventaja que tiene este proceso de generación de ideas es que puede proporcionar innovaciones radicales: ese escaso 10% de verdaderas novedades que se presentan a los mercados.”*

## ***Principios prácticos para plantear ideas innovadoras***

Lo que sí debe hacerse:

- Tratar de obtener nuevas ideas a partir de un proceso periódico y sistemático
- Salir fuera a la calle y observar, preguntar y escuchar: averiguar cuáles son los valores, expectativas y necesidades de los usuarios. Determinar cómo debería ser la innovación para que deseen usarla
- Plantear innovaciones que sean simples y sencillas: las mejores son siempre las más simples, las que llevan a preguntarnos: ¿por qué no se me ocurrió a mí?
- Plantear innovaciones centradas, que satisfagan una sola necesidad bien definida (solo hace una cosa)
- Empezar a pequeña escala, porque las modificaciones, muy habituales para optimizar cualquier innovación, son más sencillas y menos costosas cuando la escala es pequeña
- Apuntar a ser los líderes en el ámbito de la innovación que proponemos: si no es así solo estaremos creando el campo para que actúen los competidores

Lo que no debe hacerse:

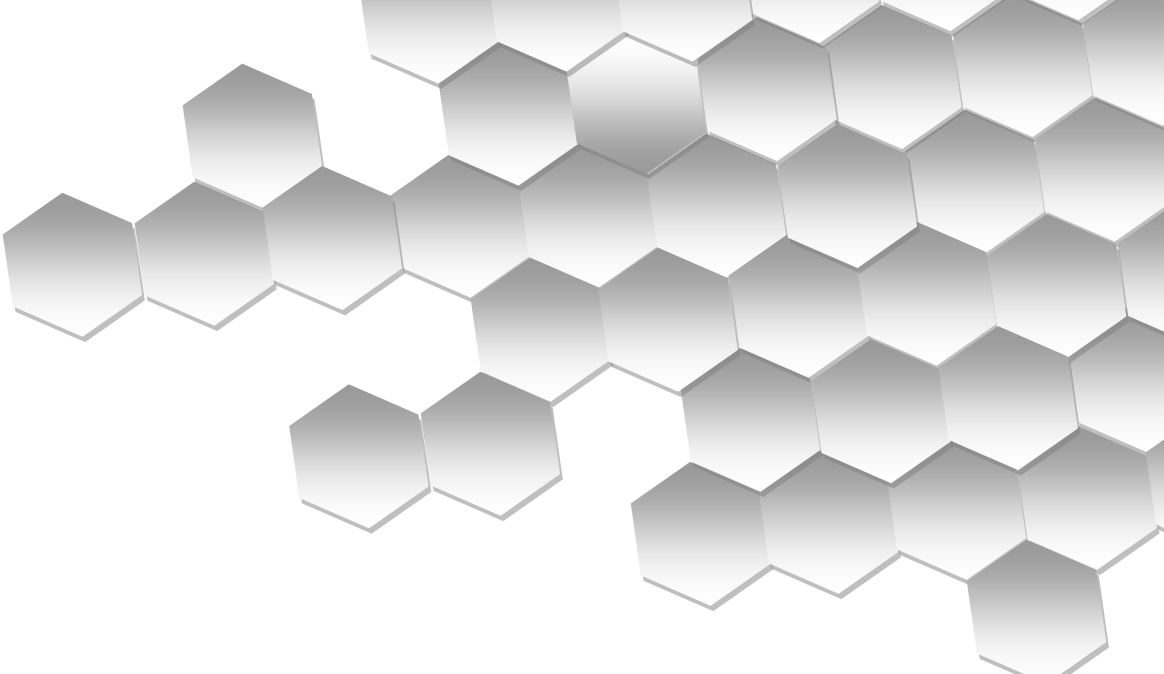
- Hacer cosas para gente lista: la innovación debe poder manejarse por personas simples y normales
- Tratar de satisfacer varias necesidades a la vez: porque de cara al mercado la innovación se vuelve difusa e, internamente, es muy necesaria la unidad en el esfuerzo innovador
- Innovar para el futuro: hay que hacerlo para el presente, buscando su aplicación inmediata en el mercado

# **GESTIONAR LA INNOVACIÓN: PAUTAS CONCRETAS**

A estas alturas probablemente tengamos claro ya que la empresa innovadora no es aquella que posee unos pocos individuos creativos a los que se les ocurren ideas espontáneamente. Por el contrario, la empresa innovadora gestiona la innovación.

Gestionar la innovación significa:

- Gestionar las ideas: por un lado desarrollando procesos sistemáticos como los que hemos visto antes, y por otro lado facilitando la captación de ideas por todos los poros de la organización, a lo largo de toda su cadena de valor.
- Crear un sistema adecuado para desarrollar esas ideas inicialmente atractivas y válidas en productos concretos y tangibles para el mercado
- Gestionar la estructura: hay que establecer políticas, normas y mediciones que hagan posible y fomenten la innovación. Tratar de empezar a innovar sin cambiar estas políticas y normas fundamentales normalmente no funcionará.

- 
- Gestionar los recursos: se debe disponer de un presupuesto anual suficiente y personas con dedicación para que las nuevas ideas se puedan generar y desarrollar. Lo que significa atraer y remunerar a las personas que se dediquen a perseguir la innovación y premiar las aportaciones del resto de la plantilla; proporcionar los medios de trabajo adecuados (físicos y tecnológicos), así como una formación conveniente.
  - Marcarse objetivos para la innovación: unos objetivos claros, sencillos, fáciles de comprender, medibles, ambiciosos pero realizables, con un plazo de cumplimiento definido, divisibles en metas parciales para poder hacer un seguimiento periódico (por ejemplo, entre los objetivos principales de Nestlé está el alcanzar un 10% de la cifra de negocios con nuevos productos)
  - Medir la innovación: tanto los resultados de las innovaciones (por ejemplo, ingresos procedentes de nuevos productos o servicios) como el desempeño en la innovación (la calidad y eficiencia de la actividad de innovación)

## ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE LA INNOVACIÓN?

Según diversos estudios realizados, la innovación proporciona mejores resultados en todas las industrias. Las empresas que innovan de forma efectiva a través de toda la empresa:

- Crecen de forma más sostenida en sus ventas
- Disponen de clientes más leales, aumentando la cuota de negocio con ellos
- Tienen una menor rotación de los empleados y más facilidad para conseguir contratar buenos empleados
- Consiguen un precio superior en el mercado gracias a la diferenciación que proporciona la innovación
- Generan un mayor cash-flow, lo que impulsa la innovación (es un círculo virtuoso)

Pero no solo la empresa se beneficia: los clientes se benefician de la innovación porque obtienen mayor satisfacción a sus necesidades y encuentran una oferta más atractiva, de mayor valor. Los empleados se benefician de la innovación porque consiguen mayores y mejores resultados, aumenta su motivación, obtienen más recompensas y reconocimiento y se desarrollan su orgullo de pertenencia a la empresa.



Los proveedores se benefician de la innovación porque mejoran sus resultados y aumenta el atractivo y la preferencia por la colaboración con la empresa. Los propietarios se benefician de la innovación porque obtienen un mayor rendimiento de la inversión.

Todo lo anterior son realidades que permiten a la empresa lo más importante: tener control sobre su destino, gracias a su capacidad para modificar las reglas competitivas y crear nuevos mercados y categorías.

*“Los clientes se benefician de la innovación porque obtienen mayor satisfacción a sus necesidades y encuentran una oferta más atractiva, de mayor valor.”*

## ¿QUÉ PUEDE HACER AHORA PARA PONER EN MARCHA LA INNOVACIÓN?

Si es usted gerente o un alto directivo:

- Revise sus actuales iniciativas de innovación: ¿evolucionan satisfactoriamente?, ¿qué habría que hacer para que así ocurriera?, ¿cuáles será mejor abandonar?
- Revise los cambios culturales que precisa su empresa para poner en marcha la innovación de forma sistemática: puede empezar por fomentar una disposición y preparación para el cambio
- Hable con los principales directivos de su empresa para conseguir apoyo y compromiso: piense quién puede ser el futuro responsable para dirigir la innovación en su empresa
- Analice los posibles frenos en su estilo de dirección para que la innovación se produzca y si está dispuesto a liberarlos
- Organice un pequeño equipo de trabajo para que lidere el cambio cultural e integre las iniciativas innovadoras (la célula inicial del área de innovación y el futuro comité de gestión de ideas)
- Haga una lista de los mejores recursos humanos en cada área de su empresa para participar y liderar proyectos de innovación y detecte en qué áreas sería necesario buscar recursos fuera de la empresa
- Haga un análisis inicial de la brecha que debe cubrir la innovación en su empresa: una primera aproximación a los objetivos de innovación
- Empiece ya: actúe con rapidez, compromiso e intensidad

Si no es usted gerente o alto directivo:

- Plantee a su gerente o a un alto directivo que pueda ser receptivo, los beneficios que reportaría a su empresa un enfoque y una cultura de innovación
- Empiece ya: actúe (dentro de sus posibilidades) con rapidez, compromiso e intensidad

# CONCLUSIONES

La innovación no es I+D en el sentido comúnmente aceptado. Es algo más sencillo. La innovación que tiene éxito surge de un enfoque hacia fuera: hacia el mercado, hacia el cliente. La innovación efectiva se produce mediante un proceso sistemático, no a partir de arranques de genio.

La innovación presenta una muy buena oportunidad de diferenciación y posicionamiento al sector azulejero español. La innovación está al alcance de cualquier empresa. Incluso de la suya.

*Javier Sastre - Febrero 2006*

© Sastre & Asociados todos los derechos reservados

Para más información o autorizar su publicación, por favor,  
póngase en contacto con S&A en:

Email: info@sastre-asociados.com  
Teléfono: (0034) 964 064 974  
Correo: Campoamor nº 27, 3º - 6  
12001, Castellón  
España

Para encontrar nuestro último contenido y suscribirte a nuestra  
newsletter, por favor visítenos en [www.sastre-asociados.com](http://www.sastre-asociados.com)

Más en LinkedIn, Twitter y Facebook