

**La mentalidad innovadora**

Ocho pasos esenciales para transformar cualquier industria

[**Lorena Marchand**](https://www.getabstract.com/es/authors/41413)

[Publicaciones de la Escuela de Negocios de Columbia](https://www.getabstract.com/es/publisher/columbia-business-school-publishing/2524) , 2022 más...

**Recomendación**

Las innovaciones efectivas no caen del cielo ni aparecen como una bombilla sobre tu cabeza. Requieren trabajo duro y paciencia, y requieren que usted siga los pasos correctos para lograr el éxito. En este interesante texto, la ejecutiva y profesora de la escuela de negocios Lorraine Marchand ofrece conocimientos expertos sobre cómo perfeccionar la mentalidad de innovación. Aprenda a reconocer una buena idea, crear un plan de negocios y obtener financiación para llevar su producto o servicio al mercado. Marchand enfatiza la importancia de los comentarios de los clientes y la investigación de mercado a la hora de crear productos que la gente realmente quiere y ofrece una serie de ejemplos de la vida real.

**IDEAS FUNDAMENTALES**

* La innovación comienza con la identificación del problema correcto.
* Haga una lluvia de ideas sobre tres buenas ideas.
* Pruebe sus soluciones a través de un producto mínimo viable (MVP).
* Entrevista a 100 clientes.
* Manténgase abierto a estrategias pivotantes.
* Comprender la importancia de un plan y modelo de negocios exhaustivo.
* Presente su producto a los inversores.
* Lleve su producto al mercado con un objetivo final en mente.

**Resumen**

**La innovación comienza con la identificación del problema correcto.**

La innovación no es un misterio, pero muchas empresas luchan por descomponerla en un proceso manejable. De hecho, la mayoría de los innovadores crean un producto sin saber a quién o qué ayuda el producto. Vender con éxito un producto significa comprender el problema que resuelve.

*"La necesidad es la madre de la invención." (Platón)*

Entonces, ¿cuál es la necesidad para que su producto tenga éxito? La innovación digna comienza con el análisis del problema antes de buscar soluciones. Comience por encontrar el problema correcto en cuatro sencillos pasos:

1. **Haga la pregunta correcta.** Por ejemplo, pregunte: ¿Vale la pena resolver el problema? ¿A quién afecta el problema? Por ejemplo, ¿el mundo necesita otro tipo de auriculares Bluetooth?
2. **Reformular el problema:** adoptar la perspectiva del cliente, los accionistas, el proveedor y el fabricante para comprender cómo les afectará el problema.
3. **Utilice analogías:** obtenga información sobre cómo otros implementaron soluciones a problemas similares.
4. **Divídalo:** deconstruya el problema en partes más pequeñas e identifique sus componentes según los comentarios del cliente.

Una vez que el problema quede claro y lo vea desde todos los ángulos, continúe con el siguiente paso.

**Haga una lluvia de ideas sobre tres buenas ideas.**

Generar ideas nuevas y relevantes puede resultar complicado, especialmente si no se comprende el punto de vista del cliente. Por ejemplo, un equipo de ingenieros que trabajaba en la mejora de los productos relacionados con la diabetes de su empresa tuvo problemas para encontrar soluciones viables. Una entrevista y una discusión sobre los puntos débiles con una enfermera especializada en diabetes (que también es madre de un niño diabético) permitió al equipo comprender a sus clientes potenciales. Una vez que comprendieron los problemas diarios a los que se enfrentaban sus clientes, estuvieron mejor preparados para considerar qué soluciones podía ofrecer el equipo.

*"Es la disciplina de seguir un proceso para la identificación de problemas y la generación de soluciones lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso". (Aris Persidis)*

Trabajando con las aportaciones del cliente, el equipo utilizó una combinación de métodos de lluvia de ideas para crear soluciones:

1. **“Viñetas de grandes ideas”** : el equipo presentó todos los componentes de una idea utilizando pizarras blancas y notas adhesivas para visualizar cómo un cliente podría interactuar con su solución.
2. **“Guiones gráficos”** : el equipo identificó a su cliente, un entorno y una trama para comprender cómo se alinearía su solución con un escenario hipotético del mundo real. Por ejemplo, imaginaron a un niño intentando leer su medidor de glucosa por la noche, en la oscuridad.
3. **“Hoja de ruta de la experiencia del usuario”** : el equipo exploró los efectos a largo plazo de la solución propuesta en términos de cómo su idea podría cambiar la vida de sus clientes.

Durante la lluvia de ideas, mantenga las cosas visuales, proponga tantas ideas como sea posible, escuche a sus compañeros de equipo y manténgase en el tema. Una vez que tenga una gran cantidad de soluciones, redúzcalas a las tres principales. Si alguno no funciona, tienes copias de seguridad.

**Pruebe sus soluciones a través de un producto mínimo viable (MVP).**

Una vez que tenga sus mejores soluciones, comience a probarlas. Sin embargo, no gaste mucho dinero por adelantado en un producto que no puede garantizar que los clientes comprarán. La creación de un producto mínimo viable (MVP) difiere el riesgo y ahorra dinero. Por ejemplo, Nick Swinmurn, el creador de Zappos, comenzó con un sitio web sencillo de MVP llamado Shoesite.com. El sitio web de prueba le permitió determinar si los clientes comprarían zapatos en línea (lo cual hicieron) antes de acudir a inversores para financiar Zappos.com.

Un MVP le permite probar su solución sin demasiado compromiso y obtener comentarios de los clientes. Le permite mejorar o cambiar la solución propuesta, según sea necesario. Un MVP también hace llegar su solución al mundo más rápido y con mayor certeza de que tendrá éxito.

*"El tipo de MVP que utilices depende de lo que estés intentando aprender".*

Un MVP común es una "prueba de boceto". Por ejemplo, en lugar de intentar crear un sitio web completo (pasando horas creando el software), cree un prototipo en papel que alguien pueda hojear. Otro MVP implica simular manualmente la solución. Nick Swinmurn simuló cómo Zappos.com interactuaría con los fabricantes al entregar zapatos a los clientes comprando los zapatos listados en Shoesite.com antes de enviarlos. Esta experiencia le permitió probar la viabilidad de su idea, identificar qué métodos los clientes podrían pagar por utilizar y ver cómo podría funcionar la cadena de suministro.

**Entrevista a 100 clientes.**

Las pruebas de MVP eficaces requieren muchos comentarios de los clientes. Se necesita tiempo y esfuerzo para comprender la mentalidad de sus clientes y saber lo que piensan acerca de su producto y lo que operarán con él. Busque formas de cerrar la brecha entre los clientes a los que les gustan sus productos y los clientes que realmente los comprarán.

*“Acércate más que nunca a tus clientes. Tan cerca que les dices lo que necesitan mucho antes de que ellos mismos se den cuenta”. (Steve Jobs)*

Entreviste al menos a 100 personas para recopilar suficientes datos estadísticamente significativos. Al entrevistar a 100 personas, garantiza que escuchará diversas perspectivas y casi todas las quejas posibles.

Aplique estos métodos durante las entrevistas para fortalecer la credibilidad de sus resultados:

1. Utilice empresas de búsqueda de servicio completo que hagan todo el trabajo por usted.
2. Contrate empresas de autoservicio que le den acceso a bases de clientes; luego realiza su propia investigación.
3. Reúna el interés de los clientes en plataformas como Kickstarter, donde las personas dejan sus comentarios en la publicación de su producto.
4. Financia investigaciones internas para explorar tu base de clientes existente y crea publicaciones en las redes sociales para obtener información.

Adquiera el hábito de hablar constantemente con sus clientes. Hacerlo ayuda a mantener sus innovaciones relevantes y le permite predecir cambios y tener soluciones listas para cuando los clientes desarrollen nuevas necesidades.

**Manténgase abierto a estrategias pivotantes en cualquier momento.**

Pivotar es una parte integral de la innovación. Por ejemplo, en 1850, Cornelius Vanderbilt cambió su estrategia de transporte marítimo de barcos de vapor a ferrocarriles en respuesta a la creciente popularidad de los trenes. Más recientemente, durante la pandemia, muchos restaurantes dieron un giro para adaptarse al distanciamiento social con servicios como comida para llevar y cenas al aire libre.

*"A veces uno puede tener miedo de dar un giro porque ha invertido mucho en el producto o servicio".*

Si presta atención a las necesidades del cliente, en algún momento reconocerá que su enfoque actual está perdiendo fuerza. Los clientes dejan de comprar su producto, los competidores tienen una mejor posición en el mercado, sus socios comerciales pierden la fe o tal vez factores externos, como una interrupción de la cadena de suministro, obstaculizan su progreso.

Da un paso atrás y elabora un nuevo plan. Por ejemplo, una empresa nueva creó una botella especial para desodorante que controlaba la cantidad de producto dispensado, para que los clientes no aplicaran demasiado y no corrieran el riesgo de manchar su ropa. Inicialmente, las proyecciones parecían acertadas, pero pronto el mercado se agotó. La empresa cambió hábilmente su base de clientes. Comercializaron el producto para uso médico en el seguimiento de la dispersión de medicamentos tópicos específicos. Este cambio trajo un gran éxito.

Mientras gira, manténgase en comunicación constante con los miembros del equipo, inversores, ejecutivos, accionistas y cualquier otra persona involucrada en la fabricación del producto. Mantener a todos informados genera confianza y credibilidad en caso de retrasos o cambios financieros imprevistos.

**Comprender la importancia de un plan y modelo de negocios exhaustivo.**

Parte de mantener una comunicación constante con los inversores pasa por tener un plan de negocio integral y un modelo de negocio sólido. Su plan de negocios explica su industria, los problemas que pretende resolver y cómo sus soluciones resolverán dichos problemas. Su modelo de negocio explica cómo su producto generará dinero y cómo organizará las ganancias. Juntos, funcionan como anuncios para atraer inversores y prueba de su credibilidad.

*“El plan de negocios es la hoja de ruta… el modelo de negocios es el esqueleto”.*

Dado que su plan de negocios habla de su viabilidad, investíguelo a fondo. Evite errores como subestimar a su competencia o sobreestimar la demanda del mercado. Por ejemplo, el innovador de un nuevo método quirúrgico para los senos nasales no logró entrevistar adecuadamente a su público objetivo de cirujanos. Lanzó su invento sin saber que los cirujanos no tenían ningún deseo de cambiar sus métodos actuales. A pesar de los beneficios menos dolorosos y más rentables del invento, nadie quería comprarlo.

Para evitar estos errores, al crear un plan y modelo de negocio exitoso, siga estos cuatro pasos:

1. **Utilice una plantilla** : proporcione un breve resumen de dos o tres páginas, seguido de una explicación más extensa de su investigación de mercado con un apéndice de gráficos y números de datos.
2. **Piénselo detenidamente** : siga cada paso de la producción y entrega del producto; considere a todos los involucrados; piense en cómo gestionará el flujo de caja; y prueba tus suposiciones.
3. **Vuelva a verificar el número** : los datos cambian a medida que llegan nuevos productos al mercado y cambian las necesidades de los clientes, así que mantenga su investigación actualizada.
4. **Obtenga comentarios** : pida opiniones y consejos a mentores, colegas, amigos y otras personas de confianza.

Su plan y modelo de negocios son documentos vivos, así que actualícelos a medida que obtenga nuevos conocimientos e información.

**Presente su producto a los inversores.**

Un plan y un modelo de negocio bien investigados forman la base de su discurso de presentación ante inversores potenciales. Para convencer a la gente de que te financie, debes concretar tu propuesta. Muchas propuestas fracasan porque los empresarios no conocen a sus audiencias. Por ejemplo, un grupo de empresarios que promocionaban un servicio de Medicare para pacientes con diabetes no mencionaron su “solución tecnológica directa al consumidor” a una empresa de inversión especializada en tecnología de consumo directo. Después de no entender claramente el punto principal, los empresarios no recibieron financiación.

*“Los inversores lo están evaluando en esta primera reunión. Están evaluando si invertir en tu idea y en tu equipo”.*

Clave su propuesta e impresione a los inversores haciendo lo siguiente:

1. **Presente su visión general** : resuma el gran problema del mercado, su solución y cómo funciona. Explique rápidamente los comentarios de los clientes sobre su prototipo y el análisis de la competencia. Demuestre su credibilidad con una descripción general de su estrategia para obtener ganancias y de las operaciones de su equipo.
2. **Mostrar los beneficios para los inversores** : establecer un cronograma de tres a cinco años para el rendimiento de las inversiones.
3. **Sea conciso** : siga la regla 10-20-30: 10 diapositivas, entregadas en 20 minutos en una fuente legible de 30 puntos.

Esperemos que su propuesta conduzca a una financiación entusiasta. Ya sea que sus fondos provengan de amigos, Kickstarter, ejecutivos adinerados o una firma de capital de riesgo, recaudar fondos puede llevar hasta seis meses, así que prepare sus operaciones comerciales en consecuencia.

**Lleve su producto al mercado con un objetivo final en mente.**

Llevar su producto al mercado requiere contratar al equipo adecuado. La mayoría de las empresas emergentes necesitan tres líderes sénior clave: un director ejecutivo (CEO) que maneja la estrategia principal, las tareas diarias y representa la cara de la empresa; un director financiero (CFO) que crea previsiones financieras y gestiona el flujo de caja; y un director comercial (CBO) que se ocupa del marketing y las ventas.

Alternativamente, puede administrar todo usted mismo como director ejecutivo y subcontratar los demás puestos a contratistas. Por ejemplo, el empresario biotecnológico en serie Laurence Blumberg trabajó como único empleado de su empresa durante dos años y medio mientras contrataba contratistas expertos. Este método es rentable y de bajo riesgo.

Cuando estableces tu equipo, tienes que pagarles. La mayoría de las empresas comienzan con un flujo de caja escaso, por lo que una opción viable es intercambiar un salario por posiciones de capital, como un porcentaje de las ganancias, lo que garantiza que su equipo trabajará duro, ya que el éxito de su negocio los beneficia directamente.

*"¿Por qué estás creando una empresa, cómo es el éxito y cuándo y cómo quieres salir?"*

Mientras construye su equipo y su estrategia de gestión, tenga en mente una estrategia de salida. ¿Cómo seguirá la empresa cuando ya no la dirijas? Podría fusionarse con otra empresa, cotizar en bolsa, hacer que otros propietarios lo compren o venderlo por completo. Elija entre estas opciones desde el principio, para que sus decisiones al dirigir la empresa conduzcan a la conclusión deseada. Por ejemplo, Elon Musk vendió su primera empresa, PayPal, y utilizó el efectivo para expandirse y crear más negocios como Tesla y Space X. Pensar en el futuro crea mejores oportunidades para el futuro.

**Sobre el Autor**

**Lorraine Marchand**  es directora general ejecutiva de soluciones empresariales y asociaciones estratégicas en Merative. Es cofundadora de cuatro empresas de nueva creación y profesora adjunta de gestión en Columbia Business School.