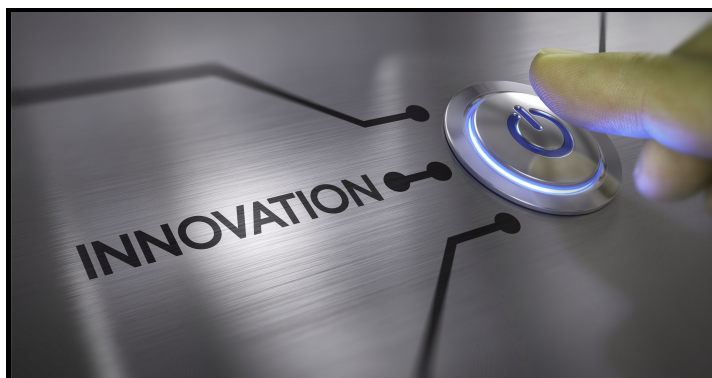


# Cinco barreras para un proceso de innovación predecible

Artículo de [Tony Ulwick](#) (6 de marzo de 2018)

El proceso de innovación se ha transformado de un arte a una ciencia, sin embargo, las empresas son lentas en adoptar nuevas ideas. Estas cinco barreras pueden estar interponiéndose en su camino de crecimiento predecible.



Cualquier empresa puede dominar la innovación y crear productos y servicios que ganen de manera consistente y predecible en el mercado. El proceso para hacerlo ha existido durante décadas. A pesar de esta realidad, la mayoría de las empresas se quejan de más del 70 por ciento de las tasas de fracaso de la innovación. Irónicamente, como la innovación de rango de CEO es una prioridad máxima, y sus empresas luchan por lograr una innovación predecible, no abordan el problema obvio.

El secreto del éxito realmente no es ningún secreto en absoluto. La innovación debe ser tratada como cualquier otro proceso de negocio. Si una empresa quiere sobresalir en la generación de leads, por ejemplo, debe invertir en un proceso efectivo de generación de leads. Si quiere sobresalir en el servicio al cliente, debe invertir en un proceso de servicio al cliente eficaz. La innovación no es diferente. **Si una empresa quiere sobresalir en innovación, entonces debe invertir y seguir un proceso de innovación eficaz, y aquí es donde las empresas se quedan cortas.**

Hemos trabajado con empresas Fortune 500 y otras organizaciones durante los últimos 26 años implementando Outcome-Driven Innovation (ODI), un proceso de innovación probado con una tasa de éxito del 86 por ciento. En el camino, hemos observado una serie de barreras que se interponen en el camino de las empresas que dominan la innovación.

Si bien existen campeones de la innovación en casi todas las empresas, se encuentran con anticuerpos organizativos que matan nuevas ideas. Desde mi perspectiva, **hay 5 barreras principales que las empresas deben superar antes de reemplazar la suerte con innovación predecible.**

En toda una organización, los gerentes clave y las partes interesadas deben:

1. Reconocer que la innovación es un proceso.
2. Deje de ejecutar el proceso de innovación hacia atrás.
3. Deje de juntar herramientas y métodos de innovación incompatibles.
4. Presupuestar el tiempo y el dinero necesarios para ejecutar el proceso correctamente.
5. Reconocer que se requieren nuevos métodos de investigación de mercado.

Echemos un vistazo a cada barrera con más detalle.

## Reconocer que la innovación es un proceso

La innovación no es un destello aleatorio de brillantez. No depende de la suerte. Es un proceso de negocio que se puede medir y controlar como cualquier otro proceso de negocio. El problema que a menudo encontramos es que muchas personas, incluidos altos directivos y ejecutivos de empresas líderes, no están de acuerdo con este pensamiento: honestamente creen que la innovación es un arte. Peor aún, creen que aplicar el proceso a este arte en realidad sofoca la innovación.



Con una aversión al proceso y una fuerte creencia de que la innovación es un arte, hay pocas esperanzas de que una empresa considere adoptar un proceso de innovación eficaz.

Ayudar a los empleados de la empresa a superar este pensamiento obsoleto no es fácil, pero se puede lograr a través de la educación y la exposición a métodos y procesos como ODI y [Jobs-to-be-Done](#). Si no se supera esta barrera, una empresa puede hacer poco para perseguir el objetivo de la innovación predecible.

## Deje de ejecutar el proceso de innovación hacia atrás

La innovación es el proceso de idear soluciones que aborden las necesidades no satisfechas de los clientes. A un alto nivel, solo hay dos insumos en este proceso: soluciones y necesidades no satisfechas de los clientes. En consecuencia, hay 2 enfoques competitivos para ejecutar el proceso de innovación:

- Enfoque de ideas primero: haz una lluvia de ideas y las filtra y pruébalas para ver cuáles son más atractivas para los clientes.
- Enfoque de las necesidades primero: determinar las necesidades no satisfechas del cliente en cada segmento del mercado y luego idear soluciones que las aborden.

Muchas empresas emplean el enfoque de innovación que prioriza las ideas, y esto les impide lograr una innovación predecible.

Las empresas confían en la suerte para crear productos ganadores cuando emplean el enfoque de innovación que prioriza las ideas. La posibilidad de idear al azar una solución que aborde las necesidades no satisfechas del cliente, cuando se desconocen las necesidades, es casi nula.

El problema con el enfoque de ideas primero es obvio: es muy poco probable que una empresa alcance un objetivo si no sabe cuál es el objetivo. Si bien las empresas a menudo invierten en sistemas y herramientas que les ayudan a generar, almacenar y filtrar ideas, estas inversiones por sí solas no contribuirán a una innovación predecible.

Las empresas deben reconocer que debido a que la innovación es el proceso de idear soluciones que aborden las necesidades no satisfechas de los clientes, el proceso debe comenzar con una visión cuantificada de las necesidades no satisfechas del cliente, no con ideas de lluvia de ideas.

## Deje de juntar herramientas y métodos incompatibles

Las empresas invierten en muchas herramientas y métodos diferentes en un esfuerzo por lograr una innovación predecible. Incluyen pensamiento de diseño, análisis conjunto, voz del cliente, lluvia de ideas, innovación abierta, colaboración, QFD, lean startup, planificación ágil e impulsada por el descubrimiento y docenas de otros.

El problema con este conjunto de herramientas es que (1) cada herramienta solo realiza parte del "trabajo" de innovación, y (2) las herramientas no fueron diseñadas para trabajar juntas para lograr una innovación predecible, por lo que no es sorprendente que no lo hagan.

Para sobresalir en innovación, una empresa debe ser capaz de:

- Descubre todas las necesidades del cliente.
- Determine cuáles están sub/sobreatendidos y adecuadamente servidos.
- Determine si existen segmentos de clientes con su propio conjunto único de necesidades por debajo/sobre/atendidos apropiadamente.
- Seleccione qué segmentos y necesidades segmentar.
- Diseñar soluciones que aborden los segmentos/necesidades objetivo.

El proceso de innovación impulsada por resultados fue diseñado desde cero para ayudar a las empresas a ejecutar el proceso de innovación en este orden. **Las salidas de un paso son las entradas perfectas para el siguiente paso, por diseño.** El resultado es un proceso de innovación integral y eficaz.

Cobbling juntos piezas incompatibles en un intento de optimizar el rendimiento del sistema falla la

prueba del pensamiento sólido de los sistemas. Sin embargo, esto es exactamente lo que muchas empresas están tratando de hacer mientras construyen su proceso de innovación.

## Presupuesto El tiempo y el dinero necesarios para ejecutar el proceso correctamente

Cuando entré en el campo de la innovación hace años, era común escuchar a la gente quejarse *de que "las empresas no pueden darse el lujo de hacerlo bien la primera vez, pero de alguna manera, pueden darse el lujo de volver y arreglarlo una y otra vez"*. Desafortunadamente, cuando se trata de innovación, este pensamiento sigue siendo generalizado, de hecho, ahora hay un nombre de moda para ello, "fallando rápido".

Mientras que las empresas presupuestan millones para el desarrollo de productos, muchas no presupuestan un esfuerzo efectivo de planificación de productos. De hecho, con demasiada frecuencia encontramos que los equipos de innovación, planificación, marketing y productos tienen poco o ningún presupuesto disponible para la planificación de productos. Esto los prepara para el fracaso.

### Tldr

Para tener éxito en la innovación, un equipo de productos debe saber, con precisión, a qué segmentos de clientes y no satisfechos necesita dirigirse. Esta es la esencia de la estrategia. Si una empresa no está dispuesta a invertir el tiempo y el dinero por adelantado para garantizar que se siga la estrategia correcta, debería esperar una baja tasa de éxito de la innovación.

Fallar rápido no es una estrategia viable. En su lugar, las empresas deben "aprender rápido" y hacerlo bien la primera vez. Como dijo Steve Jobs, "Teníamos la creencia fundamental de que hacerlo bien la primera vez iba a ser más fácil que tener que volver y arreglarlo. Y no puedo decir lo suficiente que las repercusiones de esa actitud sean asombrosas. Los he visto una y otra vez a lo largo de mi vida empresarial".

## Reconocer que se requieren nuevos métodos de investigación de mercado

Muchas de las empresas con las que hemos trabajado emplean investigadores de mercado con años de experiencia realizando entrevistas y encuestas a clientes. Si bien esto suena como si debiera ser una ventaja, a menudo es una barrera para el éxito por las siguientes razones:

**En primer lugar**, las empresas asumen erróneamente que los mismos métodos de investigación de mercado que han estado utilizando durante años para cuantificar las preferencias de la solución también funcionarán para cuantificar las necesidades del cliente, es decir, determinar cuáles están insuficientemente o sobreatendidos y en qué grado.

Desafortunadamente, mientras que los métodos de investigación de mercado que emplean la

diferencia máxima, la elección forzada, la comparación emparejada, la preferencia conjunta, declarada / revelada y otras técnicas pueden ser apropiados para cuantificar las preferencias de la solución, ninguno de ellos funciona cuando se aplica a cuantificar las necesidades del cliente. Curiosamente, este problema no es ampliamente reconocido, ya que la mayoría de las empresas siguen utilizando las herramientas equivocadas para cuantificar las necesidades de los clientes.

**En segundo lugar**, los métodos necesarios para cuantificar las necesidades de los clientes violan las restricciones artificiales que los investigadores se han impuesto durante décadas. Por ejemplo, los métodos de investigación que utilizamos como parte del proceso de ODI requieren encuestas largas (a menudo 30 minutos más o menos) y piden a los encuestados que califiquen la importancia y satisfacción de hasta 150 declaraciones de resultados (necesidades) deseadas. El viejo pensamiento rechaza este tipo de encuesta de plano. Si bien una encuesta de este tipo puede parecer exagerada, trabaja para cuantificar los insumos necesarios para transformar la innovación en un proceso predecible.

**Por último**, los investigadores de la empresa a menudo actúan como guardianes de la información del cliente para los equipos de marketing y desarrollo. Como tales, a veces se sienten amenazados por los nuevos métodos de investigación que se están introduciendo en la organización y trabajan para garantizar que no se adopten. En realidad, estos nuevos métodos representan una oportunidad de crecimiento para los investigadores que están interesados en hacer que la innovación sea más predecible.

Si una empresa es capaz de superar estas 5 barreras, mejorará drásticamente sus posibilidades de dominar la innovación y crear productos y servicios que ganarán de manera consistente y predecible en el mercado. Adoptar un proceso de innovación (como la innovación impulsada por resultados) ayudará a una empresa a superar estas barreras y reemplazar la suerte con un proceso de innovación predecible.