

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: NUEVAS IDEAS, VIEJOS PRINCIPIOS

Mikel Ugalde Albístegui. Ingeniero industrial. Director de Euskalit, Fundación Vasca para la Excelencia.

Valentín Zurbano Bolinaga. Diplomado en Cultura Física. Profesional independiente en asesoramiento de empresas y profesor de técnicas de desarrollo personal.

Resumen

El ser humano tiene en su interior un enorme potencial creativo y generador de ideas. A lo largo de la historia, en diferentes épocas y lugares, se han desarrollado técnicas y métodos para poder acceder a este potencial y desarrollarlo. En numerosas ocasiones la psicología y filosofía modernas han redescubierto o actualizado estos conocimientos.

Veremos las causas que favorecen o entorpecen el surgimiento de la creatividad, las ideas y la innovación. También presentaremos algunas técnicas que nos ayuden en todo este proceso, como la milenaria teoría china de las cinco fases.

Palabras clave

Reflexión, ideas, creatividad, innovación

1. Humanidad creativa

“El ser humano es un ser imaginativo e inventivo. La especie humana es, biológicamente hablando, una especie creativa”.

Desmond Morris

Los seres humanos tenemos una limitada capacidad de correr, trepar o nadar y, sin embargo, hemos colonizado buena parte de la tierra. Nuestro cerebro es el más complejo que se conoce y se ha ido desarrollando para dotarnos de ingenio, imaginación y creatividad de manera sobresaliente frente a otras especies. Lo hemos aplicado en cosas básicas y cotidianas como buscar comida, refugio o compañía y también nos ha permitido desarrollar el arte, la ciencia o la filosofía. Hemos inventado objetos y métodos de trabajo, los hemos puesto a prueba y, si eran útiles, los hemos ido mejorando progresivamente. Nuestros inventos han fracasado a menudo, pero la perseverancia nos ha llevado a superar las dificultades y, finalmente, a innovar. La capacidad de **innovar**, es decir, de **introducir cambios con éxito**, es una de nuestras principales características como especie.

A lo largo de nuestro proceso evolutivo hemos desarrollado dos partes en nuestro cerebro con funciones complementarias. El cerebro izquierdo, centrado en lo exterior, con pensamiento lineal, dominio de la lógica, el lenguaje, la razón y dedicado al análisis. Y el cerebro derecho, centrado en el interior, con pensamiento abstracto, instintivo, dedicado a la asociación, la síntesis y la intuición.

En las dos últimas décadas hemos avanzado más que en todo el tiempo previo en el conocimiento de cómo funciona nuestro cerebro, del que, sin embargo, todavía queda mucho por conocer. También se ha investigado en profundidad sobre el tema de las ideas, la creatividad y las invenciones. Todas las personas tienen un potencial de creatividad, si bien es verdad que no todas lo utilizan por igual. Las circunstancias que facilitan el desarrollo de invenciones no están del todo claras.

“Ésa es la naturaleza de la creatividad, el hombre no puede sobrevivir si no es a través de su mente. Llega al mundo desarmado, su cerebro es su única arma. La mente razonadora no puede funcionar bajo ninguna forma de coacción, no puede estar subordinada a las necesidades, opiniones o deseos de los demás”.

Película “El manantial”

2. Lo que se opone a la creatividad y la innovación

Entre los principales obstáculos para la creatividad y a la innovación podemos citar:

Bloqueos emocionales. Por ejemplo, el miedo a hacer el ridículo o a equivocarse, la falta de confianza en uno mismo, un respeto excesivo por la autoridad, poca motivación o ilusión, espíritu no crítico.

Bloqueos perceptivos. Sólo vemos aspectos muy limitados del mundo que nos rodea. En esto puede incidir un exceso de especialización, un racionalismo extremo, poca capacidad de escucha o reducida

capacidad de observación.

Bloqueos culturales. El ser humano tiene una gran necesidad de relacionarse e integrarse en la sociedad, para lo que le es imprescindible aceptar una serie de normas de conducta, estereotipos, creencias, etcétera, si no quiere ser rechazado. Todo ello va moldeando su personalidad y condiciona su creatividad.

Estos bloqueos acaban por generar **prejuicios, apegos, hábitos y rutinas** que limitan las posibilidades creativas. Para superarlos, en primer lugar hemos de ser conscientes de su existencia y a continuación desarrollar las cualidades opuestas, tales como estar abiertos a nuevas ideas, el desapego o experimentar cosas nuevas, marcarnos retos, hacer las cosas de otras maneras...

"La mayoría de las personas no interesadas en la Filosofía son las que más desesperadamente dependientes son de las ideas dominantes de su era. En tiempos de crisis necesitan la guía de algún tipo de teoría; pero, no estando familiarizadas con el mundo de las ideas, no saben que son posibles las alternativas a las teorías populares. Solamente saben lo que se les ha enseñado"

Leonard Peikoff

3. Los hábitos y el miedo

Los hábitos están relacionados con lo mecánico, que, a su vez, programa en nuestro cerebro el piloto automático, la inconsciencia, la comodidad y la rutina. Los hábitos son necesarios para poder realizar de manera eficiente muchas de nuestras actividades: atarnos los zapatos, ducharnos, conducir..., pero también pueden transformarse en un obstáculo cuando nos convertimos en un ser "todo hábito".

En el mundo de la empresa ocurre otro tanto. Sería imposible funcionar eficientemente si, cada vez que vamos a realizar una tarea, tuviéramos que empezar desde cero a pensar cómo realizarla. Por ello las normas y procedimientos son importantes, pues permiten acumular el conocimiento y las experiencias vividas y ser más eficientes. Pero un abuso nos puede llevar a convertirnos en una empresa burocrática y anquilosada.

Hemos de ser conscientes de cuáles son nuestros hábitos y ser conscientes de que los podemos modificar. El concepto japonés *kaizen* – estar mejorándolo todo continuamente, permanentemente – centra la situación. Después de cada mejora, la estandarizamos, creamos el hábito, pero no nos apegamos a ello, sino que somos conscientes de que esa situación es también susceptible de ser nuevamente mejorada. Los japoneses lo simbolizan con los ciclos SDCA y PDCA que se complementan entre sí.

El ciclo SDCA simboliza el buen hábito. S, de *standard*, normalizar o estandarizar; D, de *do*, hacer las cosas de acuerdo con la norma; C, de *check*, comprobar que todo funciona correctamente y A, de *act*, actuar para corregir las desviaciones.

El ciclo PDCA simboliza la mejora continua, tanto las mejoras drásticas o radicales como las pequeñas mejoras. P, de *plan*, definir nuestros objetivos y la estrategia y recursos para abordarlos; D, de *do*, llevar a la práctica el plan; C, de *control*, analizar los resultados obtenidos frente a los objetivos que nos habíamos marcado y A, de ajustar, aprender de la experiencia, sacar conclusiones y realizar una nueva P o pasar a la S, al estándar, si hemos cubierto los objetivos.

En resumen, hemos de realizar permanentemente ciclos PDCA sobre una sólida base de SDCA, es decir, estar ajustando, cambiando, mejorando y superando el conjunto de hábitos sanos que conforman la base SDCA.

Sin embargo, el cambio conlleva incertidumbre sobre el resultado final que producirá y eso nos genera miedo. El miedo es uno de los principales obstáculos para el cambio y la innovación. Los hábitos nos hacen sentirnos más seguros, pero el cambio genera miedo. Y si el miedo es lo suficientemente fuerte, huiremos y desistiremos de hacer lo que estábamos intentando. Pero podemos entrenarnos frente al miedo. Si introducimos pequeños cambios de manera continuada en nuestras vidas, siempre conscientes, el cambio o la innovación no nos paralizarán y nos apuntaremos a ellos con energía.

"La burocracia destruye la iniciativa. Hay pocas cosas que los burócratas odien más que la innovación, especialmente la innovación que produce mejores resultados que las viejas rutinas".

Película "Dune"

4. Lo que favorece la creatividad y la innovación

En primer lugar, una persona creativa es ante todo una persona ágil, flexible, capaz de **adaptarse y fluir** con las circunstancias. Es una persona con libertad: libertad de pensar, libertad de expresar, libertad de actuar sin miedo al qué dirán o qué pensarán. Es también "móvil". Movilidad en el sentido amplio del término, que incluye la movilidad física, la movilidad dentro del entorno de la persona, la variedad de temas de interés; moverse para observar lo que otros hacen, caminar, no hacer siempre las mismas cosas en el mismo sitio, de la misma forma. Si hay una constante en la vida, ésta es el cambio. En lugar de luchar contra el cambio, debemos aprender a fluir con él. A ser capaces de adaptarnos a las circunstancias y sacar lo mejor de cada cosa. El cambio no es un enemigo a derrotar, sino un aliado para evolucionar y mejorar en los diferentes aspectos de la vida.

La segunda de las características es la **capacidad de síntesis**. Partiendo de la curiosidad intelectual, la capacidad de tomar cosas de muy distintas fuentes e integrarlas en algo coherente, que funcione.

En tercer lugar está la capacidad de **ver la oportunidad**, de atrapar el centímetro cúbico de suerte, anticiparse, ver las necesidades insatisfechas de las personas. Para ello, la persona creativa ha desarrollado la capacidad de observación, de atención, de estar receptiva a las impresiones que nos vienen del interior y del exterior. Las diferentes técnicas de meditación pueden ser una ayuda inestimable para facilitar este desarrollo.

En cuarto lugar hay que **divertirse**. Si no disfrutamos con lo que hacemos no podremos enfocar todas nuestras energías para el trabajo que debemos realizar. El juego es un medio para desarrollar la creatividad. El que más juega estará más capacitado para sobrevivir. El ambiente más divertido es también más creativo.

"Las ideas no duran mucho. Hay que hacer algo con ellas".

Santiago Ramón y Cajal

5. Las herramientas y el proceso creativo

Hay muchas técnicas para desarrollar la creatividad y aplicarla en la resolución de problemas u otras situaciones análogas y cuya utilidad ha sido convenientemente contrastada. Entre ellas podemos citar:

- * *Brainstorming*
- * Los siete sombreros para pensar
- * *Scamper*
- * Sinéctica
- * Mapas mentales
- * *Collage* creativo

También se ha reflexionado ampliamente sobre el proceso creativo y la manera en que surgen las ideas. Ya en su trabajo *El arte del pensamiento*, publicado en 1926, Graham Wallas presentó uno de los primeros modelos del proceso creativo. En él, los impulsos creativos eran explicados por un proceso compuesto de cinco etapas:

Preparación: es la fase en el cual se enfoca la mente sobre un problema, se obtiene información y se exploran sus dimensiones.

Incubación: el problema es interiorizado en el hemisferio derecho del cerebro. Desde el exterior parece que no pasa nada.

Intimación: la persona "presiente" que una solución está próxima.

Iluminación: el proceso interior genera la idea creativa, que salta al consciente.

Verificación: la idea es conscientemente analizada y elaborada y, más tarde, aplicada.

Por otra parte, las técnicas de meditación –taoísta, zen, sufí, yoga, budista, etcétera– que diferentes culturas han ido desarrollando, tienen en común una serie de fases que podemos relacionar fácilmente con el proceso de Wallas que acabamos de referir. Estas cinco fases son:

Concentración: en la que ponemos toda nuestra atención en una sola cosa.

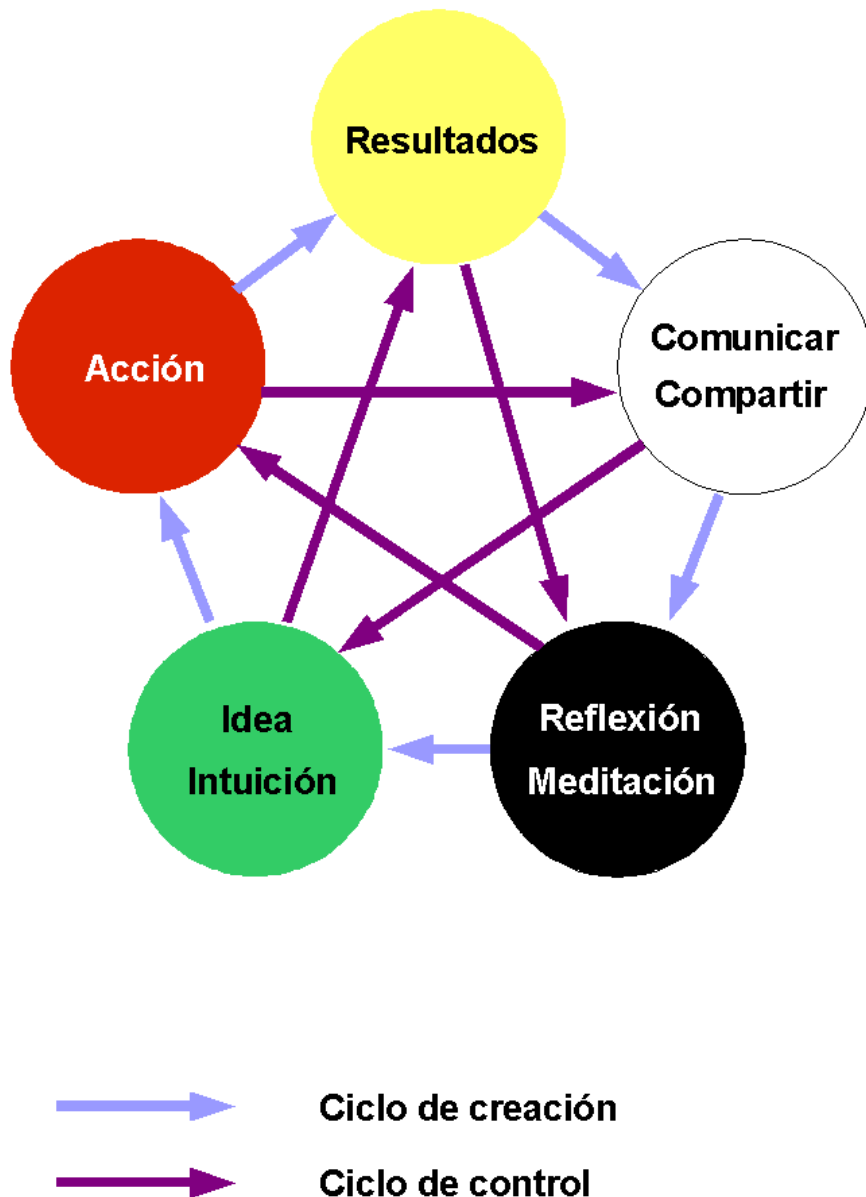
Meditación: en la que mantenemos la fase anterior el mayor tiempo posible.

Contemplación: en la que hay una comunicación fluida entre nuestros dos cerebros.

Intuición: en la que nos vienen nuevas ideas o intuiciones.

Inspiración: en la que ponemos en práctica las ideas o intuiciones.

6. La teoría china de las cinco fases



La imagen anterior, basada en la teoría china de las cinco fases, es el resultado de cientos de años reflexionando sobre los ciclos de la vida, los diferentes tipos de energía que afectan al ser humano y a la naturaleza y la manera en que todas estas partes se relacionan e influyen entre ellas configurando un todo unitario. Por tanto, estas cinco fases nos hablan de **ciclo, cambio, relación y unidad**. Con ellas podemos analizar las causas y las consecuencias, lo que favorece el ciclo y lo que lo entorpece, hacia dónde van las fuerzas y de dónde vienen.

La figura no pretende aportar soluciones a nuestros problemas, es más bien un soporte para nuestras

reflexiones y meditaciones. Ha sido adaptada para los procesos que tienen que ver con la creatividad, las ideas, la meditación y la innovación.

Tenemos dos ciclos básicos, denominados **ciclo de creación** y **ciclo de control**, respectivamente. En el **ciclo de creación** cada una de las fases alimenta o nutre a la siguiente. Así, la reflexión alimenta las ideas, las ideas alimentan las acciones, las acciones alimentan los resultados, los resultados alimentan la comunicación, la comunicación alimenta la reflexión.

La reflexión y la meditación son dos procesos que podemos activar deliberadamente. La primera apela a la parte izquierda del cerebro, al pensamiento lineal, lógico, racional, analítico, etcétera.

La segunda tiene que ver con la parte derecha del cerebro, con las imágenes, sueños, ciclo, asociaciones, instinto, síntesis, etcétera. De estas dos partes surgen las ideas “racionales” y las intuiciones. Y tras ellas viene su materialización por medio de la acción. La acción generará unos determinados resultados que deberemos analizar a nivel personal y también comunicar y compartir, pues esto nos permitirá conocer la opinión de los demás en forma de mejoras, críticas, sugerencias, etcétera, y reforzará y dará mayor impulso al ciclo.

Por lo que respecta al **ciclo de control**, cada una de las fases cumple un papel de control o inhibición sobre otra de las fases. Así, la reflexión controla la acción, la acción controla la comunicación, la comunicación controla las ideas, las ideas controlan los resultados, los resultados controlan la reflexión.

Cada una de las fases del ciclo puede verse afectada por exceso o por falta de energía, e influir de esta manera en una o varias de las otras fases. No debemos perder de vista que todas las fases están estrechamente relacionadas y que tarde o temprano si hay un desequilibrio en cualquiera de ellas, las consecuencias se irán trasladando a otras y con el paso del tiempo más fases se verán afectadas, hasta que todo el ciclo degenere.

Por ejemplo, el exceso de reflexión controla o inhibe la acción y no llegaremos a ningún resultado. Todos conocemos personas que están continuamente pensando cómo mejorar las cosas, pero no llevan nada a la práctica. O personas que tienen muchas ideas, empiezan muchas cosas, pero no terminan ninguna. En este caso un exceso de ideas inhibe el logro de resultados. También las opiniones influyen sobre lo que pensamos que es o no es posible hacer, sobre lo que creemos que somos capaces de hacer, etcétera., limitando de esta manera nuestras posibilidades de generar ideas.

Partiendo de estos conceptos básicos, la teoría de las cinco fases o de los cinco elementos tiene aplicación, entre otros, en los campos de la alimentación, la salud o la estrategia.

"Es evidente que hay un principio de conexión entre los distintos pensamientos o ideas de la mente y que, al presentarse a la memoria o a la imaginación, unos introducen a otros con un cierto grado de orden y regularidad".

David Hume

7. Cuestionario sobre las cinco fases

Estas cuestiones le pueden ser de ayuda a la hora de reflexionar acerca de la situación en que se encuentra en su empresa el ciclo de generación de ideas, creatividad e innovación y también, claro está, van a contribuir a que se familiarice con el propio ciclo.

FASE DE REFLEXIÓN

¿Existen momentos y lugares apropiados para que las personas de nuestra empresa puedan reflexionar de manera personal o colectiva?

¿Está bien visto en nuestra empresa que se dedique tiempo no sólo a la acción sino también a la reflexión?

¿Conocemos y aplicamos metodologías que apoyan los procesos de reflexión y estimulan la creatividad?

¿Conocen las personas hacia dónde deben centrar sus reflexiones, es decir, cuáles son los objetivos y aspectos estratégicos o clave en los que deberían focalizar esas reflexiones?

FASE DE IDEAS

- ¿Estimulamos a las personas para que aporten ideas, sin prejuicios o limitaciones de partida?
- ¿Disponemos de mecanismos formales e informales para que las personas puedan aportar sus ideas?
- ¿Recogemos, analizamos y evaluamos, priorizamos y decidimos qué ideas llevaremos a cabo?
- ¿Informamos a quienes las propusieron cuál ha sido la decisión tomada sobre sus ideas y les agradecemos debidamente sus aportaciones, pudiendo incluso haber gratificaciones por ellas?

FASE DE ACCIÓN

- ¿Además de sus competencias o experiencia, tenemos en cuenta el carácter y la situación personal de aquellas personas que vamos a poner al frente de los proyectos más complejos, difíciles o arriesgados?
- ¿Las personas que van a desarrollar las nuevas ideas y proyectos disponen de los recursos necesarios de tipo económico, tiempo, apoyo de colaboradores, apoyo emocional por parte de la dirección...?
- ¿Las personas disponen también de metodologías para la planificación y seguimiento de proyectos?
- ¿Somos perseverantes en la acción, sabiendo que en ella van a surgir dificultades e imprevistos que habrá que vencer?

FASE DE RESULTADOS

- ¿Disponemos de indicadores, encuestas u otros sistemas de medición de los resultados que vamos logrando?
- ¿Comparamos los resultados que vamos logrando con los objetivos que nos habíamos marcado y aprendemos de ellos para modificar tanto los objetivos como las acciones a desarrollar?
- ¿Asumimos que la incertidumbre inherente a los nuevos proyectos puede hacer que muchos no den el resultado apetecido? ¿Está “mejor visto” el que lo intenta y fracasa que quien no lo intenta?
- ¿Somos capaces de analizar los resultados con una perspectiva amplia que nos permita sacar conclusiones y aprovechar enseñanzas o lecciones aprendidas que han surgido de manera inesperada?

FASE DE COMUNICACIÓN

- ¿Estamos informados de las actividades, métodos, recursos, resultados, etcétera, que desarrollan otras organizaciones?
- ¿Comunicamos tanto interna como externamente nuestras acciones y resultados para recabar opiniones y puntos de vista?
- ¿Difundimos y “ponemos en valor” los ejemplos que pueden servir de inspiración a otras personas de nuestra organización?
- ¿Estamos abiertos a trasladar, traducir, adaptar... ideas captadas de otros ámbitos diferentes al propio de nuestra organización?

Bibliografía

Wikipedia.org
HAAS, Elson M. *La salud y las estaciones*. Vida Natural. ISBN 84-414-1235-9
DE BONO, Edward. *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Paidós. 84-7509-677-8
GOLEMAN, Daniel. *El espíritu creativo*. Ediciones B Argentina. ISBN 950-15-2086-2
PONTI, Franc. *La empresa creativa*. Gránica. ISBN 84-7577-853-4
MONREAL, Carlos. *Qué es la creatividad*. Biblioteca Nueva. ISBN 84-7030-873-4

“Volando a la Innovación: 5 capacidades básicas”

La innovación es una capacidad de las organizaciones que se refleja en muchos aspectos de la cultura interna, de los procesos y modos de gestión y de las capacidades de las personas.

Podríamos simplificar diciendo que hay cinco capacidades básicas que hay que potenciar o mantener en equilibrio para que la innovación se considere como una habilidad organizativa sostenible. Estas cinco capacidades son:

La capacidad de observar

Aunque parezca una obviedad la observación precede a la generación de ideas en cualquier proceso de innovación. Pero lo que no es tan evidente es que seamos hábiles a la hora de observar y sobre todo de obtener buenos resultados de la observación.

La observación no consiste en ver o mirar, sino sobre todo en averiguar o descubrir con una intención. Esta intención residente en el observador cualifica diferenciando lo que es relevante de lo que no lo es. Lo que es relevante es visto y apreciado por el observador según su propia óptica. Lo que no es relevante pasa desapercibido por un observador y puede ser apreciado como singularmente interesante por otro. Observamos de manera muy distinta lo nuevo y lo desconocido de lo rutinario o habitual. Sobre esto último apenas dedicamos atención, pues se superpone sobre esquemas mentales tradicionales, sobre lo que ya se sabe o conoce, y no genera alerta o atención especial. Como decíamos el primer paso de la innovación es la observación de problemas que puedan ser resueltos de forma ventajosa respecto a lo que es habitual en lo cotidiano.

Para enfocar la observación de manera productiva deberemos definir previamente cuestiones tales como: qué observar, cuándo observar, cómo

observar, La primera cuestión a resolver es la que se refiere al objeto de la observación. Para una empresa la observación debe ir dirigida hacia los problemas de todos los agentes internos o externos de la empresa. Los clientes, para los que construimos servicios y productos de valor, constituyen el principal foco de observación. Son los problemas externos los que nos guían a la innovación. La acción de observar no es algo improvisado sino que debe ser planificada y preparada de antemano realizando un diseño previo de la observación. Consiste en definir lo que buscamos, aunque puedan tener lugar sin duda otros hallazgos a lo largo del proceso de observación.

La capacidad de crear lo nuevo

La segunda capacidad para fomentar la innovación es la que nos permite idear soluciones novedosas con visos de éxito para orientar la resolución de problemas importantes previamente observados. Cualquier ejercicio de ideación de cosas nuevas requiere en primer lugar romper con las reglas imperantes y establecer nuevas relaciones entre los partícipes o componentes de una realidad concreta. Se trata en definitiva de alterar lo existente buscando un nuevo equilibrio entre las partes, con el que se obtienen ventajas hasta ahora no encontradas. Por eso casi siempre el proceso de idear comprende la expresión “Y si no fuera así, ¿qué pasaría?”. En el caso de encontrar unas nuevas condiciones viables para las partes se abre un estrecho camino que puede consolidarse en algo nuevo e importante.

Se trata casi siempre de cambiar una condición de una situación ya asentada, para probar qué efecto se produce y cómo se pueden compensar los desequilibrios que genera. Si esto último es posible la nueva combinación cobra sentido y se hace posible. Queda por supuesto un gran camino que es desarrollar la idea al detalle de lo práctico, lo que supondrá otras soluciones creativas antes de hacerla realidad.

Como podemos observar existen dos caminos para abordar la localización de soluciones creativas, viajar desde los problemas a la búsqueda de soluciones, o ir de las soluciones a buscar problemas sobre los que encontrar nuevas aplicaciones. El primer camino nos conduce generalmente por el siguiente esquema de pensamiento:

- Observar el problema
- Identificar las reglas que lo condicionan
- Suponer que una regla no existe o se invierte
- Pensar "QUÉ PASARÍA: ¿Y SI...?"
- Hacer posible que dicha regla se supere de forma creativa
- Repensar la nueva situación
- Reordenar y equilibrar las nuevas relaciones

El segundo recorrido posible en la acción de crear lo nuevo es ir de las soluciones a los problemas. Se trata de encontrar aplicaciones a algo que funciona en un sector o en un área de actividad para proyectarlo en otro. Esto es más fácil.

La capacidad de construir

La tercera capacidad que nos habilita como innovadores es la de hacer posible lo nuevo por primera vez. Muchas veces se menosprecia la dificultad de este paso pero es sin duda el más complejo y resistente. Esta capacidad está asociada directamente con la habilidad para llevar adelante algo que no existe y hacerlo realidad, aunque sea con múltiples defectos en su primera versión. La capacidad de construir algo nuevo por primera vez se corresponde con la tarea de diseñar y ejecutar de manera singular algo que nos servirá como botón de muestra que ha de hacer posible la innovación. Si no se puede construir siquiera una vez algo nuevo es imposible que se pueda instalar y usar de forma repetitiva en otros lugares. Sólo así progresa la innovación, por lo que este es el paso definitivo.

Cuando hablamos de proyectos de innovación sabemos que estamos avanzando en espacios de incertidumbre, de riesgo y de constante ajuste de objetivos y recursos, y por eso requiere de una gestión singular. Los tres componentes que perfilan la existencia de un proyecto los objetivos, el método y los recursos están en estos casos débilmente afianzados y pueden ser sometidos a tensiones que hagan inviable el proyecto en los términos en los que inicialmente se definieron.

La capacidad de repetir

La cuarta capacidad que nos habilita para innovar es una cuestión repetidamente citada en cualquier proceso de transformación. Sea cual sea el origen de ésta, la aceptación del cambio se interpone en el camino de la innovación. De esta capacidad depende la extensión y la profundidad del cambio que nos llevará a los resultados y mejoras a lograr. En la faceta negativa está la resistencia al cambio que nos genera costes, problemas, repercusiones no esperadas, en definitiva pérdidas no sólo tangibles sino también intangibles que llega a afectar a los clientes en último término.

Esta capacidad de cambio o cultura de transformación, está siempre conectada con la percepción y seguridad que las personas anticipan acerca de la situación final a la que conduce el cambio. Puede suponer, para muchos un escenario desconocido y por tanto inseguro, y para otros, que serán pocos, algo interesante donde ver más encajados sus intereses. La preparación para este estado habitual de cambio es quizás la práctica más importante para mantener un ritmo suficiente de innovaciones que permitan hacer competitiva a una empresa.

Todas estas características hacen posible disponer de un estado mental más capaz de admitir lo nuevo. No obstante es aquí donde se recuperan las inversiones y donde definitivamente se asienta la innovación haciendo habitual lo nuevo. Es la etapa de cosechar y obtener valor de lo invertido en etapas anteriores.

La capacidad de exteriorizar

Cualquier iniciativa de innovación siempre contiene un objetivo de crear más valor para los clientes, resolviendo un problema o necesidad de estos de forma ventajosa a como se venía haciendo. Si además la solución se alinea con una línea de diferenciación de la empresa, esta consolida su capacidad competitiva frente a otras empresas. Sea cual sea la solución innovadora, ésta debe llegar al mercado como una ventaja competitiva, es decir, generando un mayor ratio valor/coste frente a otras opciones previamente existentes.

Llegar al mercado con una innovación exitosa es habitualmente una cuestión muy compleja por la escasa capacidad de la empresa de construir ese entorno comunicacional propicio en el que la innovación se valora. Este espacio de comunicación debe coincidir con un despliegue comercial y de producción en el que la innovación se va consolidando. La sincronización de esos dos procesos requiere manejar con habilidad la propia solución, los impactos en la competencia o en otros sectores y la aceptación del cambio por los futuros

clientes. Por lo general para manejar con eficiencia estas situaciones se debe tener una capacidad previa de prescripción en el mercado y a través de ella evaluar el momento y la forma en la que manejar el proceso de marketing de lo nuevo y de ser hábil para lograr su encaje con los hábitos vigentes y las nuevas demandas del mercado.

El aumento de esta capacidad de comunicar la innovación está vinculado con un mejor conocimiento del mercado, de las tendencias de los clientes y de los competidores. Este conocimiento del exterior cierra el círculo de la innovación con la primera capacidad la de observar precisamente a los mismos agentes externos. Ser un innovador de confianza en el mercado es una imagen de marca que toda empresa desea tener si quiere mantener un crecimiento continuo y competitivo a lo largo de los años. Pocos poseen esta capacidad en tal medida que pueden ser líderes en mercados que exigen simultáneamente precio, calidad e innovación sostenida en el tiempo. La gran mayoría innovan siguiendo a estos pocos líderes y proyectan con ello una imagen insuficiente de su capacidad de innovar.
