

# Las doce formas de INNOVAR para las EMPRESAS



## Mohanbir Sawhney

Titular de la cátedra McCormick Tribune de Tecnología y director del Center for Research in Technology & Innovation de la Kellogg School of Management de la Northwestern University.

## Robert C. Wolcott

Miembro y profesor adjunto del Center for Research in Technology & Innovation

## Iñigo Arroniz

Miembro del Center for Research in Technology & Innovation.

**Las empresas con una visión limitada pueden dejar pasar oportunidades. Un método denominado “radar de la innovación” les ayuda a evitarlo.**

En un entorno dominado por el lento crecimiento, la estandarización y la competencia a escala mundial, muchos consejeros delegados consideran que la innovación es esencial para el éxito organizativo. William Ford Jr., presidente y consejero delegado de Ford, anunció recientemente que “en lo sucesivo, la innovación será la brújula con la que la empresa fijará su rumbo” y que Ford “adoptará la innovación como estrategia empresarial esencial a partir de ahora”. Haciéndose eco de estos comentarios, Jeffrey Immelt, presidente y consejero delegado de General Electric, ha ha-

blado del “imperativo de la innovación”, la convicción de que la innovación es fundamental para el éxito de una empresa y el único motivo para invertir en su futuro. Por tanto, General Electric está llevando a cabo unos cien proyectos de “revolución de la imaginación” para impulsar el crecimiento a través de la innovación. Por su parte, Steve Ballmer, consejero delegado de Microsoft, declaró recientemente que “la innovación es la única manera de que Microsoft sea capaz de mantener a los clientes satisfechos y a los competidores a raya”.

Sin embargo, ¿qué es exactamente la innovación? Aunque la cuestión ha pasado a ocupar un lugar preeminente en la agenda de los consejeros delegados, muchas empresas tienen una opinión de la innovación erróneamente limitada. Es posible que la vean únicamente como sinónimo de desarrollo de nuevos productos o de la tradicional investigación y desarrollo. Sin embargo, esta miopía puede dar lugar a una sistemática erosión de la ventaja competitiva que tenga como resultado la progresiva similitud entre las empresas de un mismo sector a lo largo del tiempo.

Se copian las buenas prácticas como consecuencia de la evaluación comparativa. Por consiguiente, las empresas de un determinado sector suelen tratar de conseguir a los mismos clientes con las mismas ofertas, utilizando capacidades y procesos poco diferenciados. Y tienen tendencia a innovar en las mismas dimensiones. Por ejemplo, en sectores basados en la tecnología, la mayoría de las empresas centra su atención en la I+D de producto. En los sectores químicos o petrolíferos y de gas, se hace hincapié en las innovaciones de procesos. A esto hay que añadir que los fabricantes de productos de consumo envasados se suelen concentrar en la creación de marca y la distribución.

No obstante, **si todas las empresas de un sector están buscando oportunidades en el mismo lugar, lo habitual es que ideen las mismas innovaciones.** Por tanto, si las empresas consideran la innovación desde un punto de vista demasiado limitado, no verán determinadas oportunidades y quedarán en situación de vulnerabilidad ante los competidores que adopten perspectivas más amplias.

En realidad, la “innovación empresarial” tiene un alcance mucho más amplio que la innovación de producto o tecnológica, como queda de manifiesto en algunas de las empresas de mayor éxito de diversos sectores:

- Por ejemplo, **Starbucks** consiguió que los consumidores pagaran cuatro dólares por una taza de café no porque el café era mejor, sino porque la empresa fue capaz de crear una experiencia para el cliente a la que denominó “el tercer lugar”, un espacio de reunión compartido entre la casa y el trabajo en el que las personas pueden relajarse, charlar y conectar entre sí.
- **Dell** se ha convertido en el fabricante de ordenadores personales de más éxito del mundo no por sus inversiones en I+D, sino por **fabricar ordenadores personales fáciles de utilizar, por colocar los productos en el mercado con mayor rapidez y por innovar en procesos como la gestión de la cadena de suministro, la fabricación y la venta directa.**

**Si las empresas consideran la innovación de forma limitada, no verán determinadas oportunidades y quedarán en situación de vulnerabilidad ante los competidores con perspectivas más amplias**

- **Google** no se ha convertido en un gigante de varios miles de millones de dólares por contar con el mejor motor de búsqueda, sino porque ha sido pionero en la “**búsqueda pagada**”, un eficaz concepto en virtud del cual los proveedores están dispuestos a pagar a Google por conectar a los consumidores con ofertas relevantes de productos relacionados, a modo de complemento de los resultados de las búsquedas gratuitas que llevan a cabo los consumidores.

Por el contrario, la innovación tecnológica en el laboratorio no se traduce necesariamente en valor para el cliente. Por ejemplo, la televisión de alta definición es una innovación radicalmente nueva desde el punto de vista tecnológico, que requiere nuevos equipos de grabación, transmisión y recepción, frecuencias de comunicación y programación. Sin embargo, el resultado (una mejora progresiva de la nitidez de la imagen) es de limitado valor para el consumidor general.

Uno de los ordenadores más avanzados desde el punto de vista tecnológico que se ha creado jamás fue el *NeXT Cube*, desarrollado por la empresa de Steve Jobs, NeXT Computer. El producto ofrecía una gran cantidad de adelantos tecnológicos, entre los cuales se incluían sonido y gráficos interactivos incorporados al correo electrónico, una programación orientada hacia los objetos, almacenamiento magneto-óptico y un innovador sistema operativo. No obstante, el *NeXT Cube* fue un fracaso comercial. Había pocas aplicaciones compatibles y los consumidores rechazaron la idea de cambiar a un sistema radicalmente nuevo.

## Definir la innovación empresarial

Para evitar la miopía en materia de innovación, proponemos que el debate gire alrededor de los resultados para el cliente que derivan de la innovación y sugerimos

## La “innovación empresarial” tiene un alcance mucho más amplio que la innovación de producto o tecnológica

que los directivos piensen de manera holística, abordando todas las dimensiones posibles a través de las cuales sus organizaciones puedan innovar. Por tanto, definimos la innovación empresarial como la creación de un valor nuevo sustancial para los clientes y la empresa mediante la modificación creativa de una o más dimensiones del sistema empresarial. Esta definición nos lleva a las tres siguientes características importantes.

### 1. La innovación empresarial se refiere a nuevo ‘valor’, no a ‘cosas’ nuevas

La innovación únicamente es relevante si crea valor para los clientes y, en consecuencia, para la empresa. Por

tanto, la creación de “cosas nuevas” no es ni necesaria ni suficiente para la innovación empresarial. Los clientes son quienes deciden el valor de una innovación y lo hacen votando con sus bolsillos. De nada sirve lo innovadora que una empresa se pueda creer; lo que importa es si los clientes van a estar dispuestos a gastar su dinero.

### 2. La innovación empresarial adopta numerosas formas

La innovación puede tener lugar en cualquiera de las dimensiones de un sistema empresarial. Por ejemplo, Home Depot innovó dirigiéndose a los “amantes del bricolaje”, un segmento de clientes que estaba desatendido. JetBlue Airways ha triunfado en el mercado aéreo nacional de Estados Unidos ofreciendo una mejor experiencia para el cliente que incluye televisión vía satélite en directo, asientos de cuero y asistentes de vuelo vestidos a la moda. Cisco Systems ha mejorado sus márgenes mediante la innovación de procesos, como la capacidad de la empresa de cerrar sus cuentas financieras trimestrales el mismo día que finaliza el trimestre.

#### CUADRO I

### Acerca de la investigación

Hemos desarrollado el radar de la innovación basándonos en entrevistas con directivos encargados de actividades relacionadas con la innovación en diversas grandes empresas pertenecientes a un amplio abanico de sectores. Entre los participantes cabe citar a Boeing, Chamberlain Group, ConocoPhillips, DuPont, eBay, FedEx, Microsoft, Motorola y Sony. Además, hemos examinado las obras existentes en materia de innovación para identificar y definir las doce dimensiones del radar.

Para medir estas dimensiones, se ha recopilado un minucioso conjunto de preguntas, siguiendo las mejores prácticas generalmente aceptadas en materia de mediciones y diseño de cuestionarios. Se crearon dos conjuntos distintos de mediciones para cada dimensión: medidas de reflejo, para obtener una medición general con respecto al grado real de innovación en cada dimensión, y medidas de formación, para lograr información sobre las actividades o factores que contribuyen al grado de innovación observado.

El conjunto inicial de más de cien medidas fue sometido a varias rondas de revisión, tras las cuales se realizó una comprobación previa con 16 directivos de una unidad de negocio perteneciente a un gran grupo empresarial. Posteriormente se revisó el cuestionario y se probó con 54 directivos de una gran empresa que cotiza en bolsa perteneciente al sector de la energía y una mediana empresa que no cotiza en bolsa perteneciente al sector de la alimentación.

Se evaluaron los modelos estructurales y de medición utilizando mínimos cuadrados parciales, una técnica que tiene en cuenta el error de medición y que permite la elaboración de modelos de diferentes tipos de mediciones creados para cada una de las dimensiones. Los resultados de la segunda comprobación ayudaron a confirmar la validez de nuestro método: las mediciones de reflejo mostraban elevados niveles de coherencia interna; las mediciones de formación explicaban en gran medida las diferencias con respecto a la dimensión a la que se referían; y todos los coeficientes en la red nomológica tuvieron los signos previstos. Para evaluar aún mejor la validez de las doce dimensiones, presentamos a los directivos que participaban en los estudios los perfiles resultantes del radar de la innovación.

La recogida de datos comenzó con un cuestionario *web* en primavera de 2005. En diciembre de 2005 habíamos recogido más de 500 puntos de datos de 19 empresas, incluidas organizaciones globales como Tyco, General Electric, Merck KGaA y Siemens. La recogida de datos es un proyecto continuo y, a medida que aumente nuestra base de datos, podremos ofrecer afirmaciones de naturaleza más prescriptiva sobre los perfiles de innovación asociados al éxito empresarial y los factores de contexto que pueden moderar los efectos de la innovación en dimensiones específicas.

CUADRO 2

## El radar de la innovación

El radar de la innovación muestra doce dimensiones de la innovación empresarial, cuyos puntos de referencia son las ofertas que crea una empresa, los clientes a los que atiende, los procesos que utiliza y los puntos de presencia que emplea para llevar sus ofertas al mercado.



### 3. La innovación empresarial es sistémica

Para tener éxito en la innovación empresarial, hace falta tener en cuenta detenidamente todos los aspectos de una empresa. Un producto excelente con una espantosa cadena de distribución fracasará con la misma rotundidad que una nueva tecnología fabulosa que carezca de una aplicación interesante para el usuario final. Por tanto, a la hora de innovar, las empresas deben tener en cuenta todas las dimensiones de su sistema empresarial.

## Una visión de 360 grados

Inmediatamente surge la pregunta: ¿cuántas posibles dimensiones de innovación empresarial existen y cómo se relacionan entre sí? A lo largo de tres años hemos examinado esta cuestión detenidamente con un grupo de empresas destacadas, entre las cuales cabe citar a Motorola, Chamberlain Group ADT, Sony, Microsoft y ConocoPhillips (véase el cuadro 1).

Basándonos en conversaciones con los directivos que lideran los proyectos en estas empresas y en un minucioso estudio de las obras escritas sobre esta materia,

hemos desarrollado, contrastado y aplicado un nuevo método denominado “radar de la innovación”. Esta herramienta expone y conecta todas las dimensiones a través de las cuales una empresa puede buscar oportunidades de innovar. Similar a un mapa, el radar de la innovación se compone de cuatro dimensiones esenciales que sirven como puntos de referencia empresariales: las ofertas que crea una empresa, los clientes a los que atiende, los procesos que utiliza y los puntos de presencia que emplea para llevar sus ofertas al mercado. Entre estos cuatro puntos de referencia, incorporamos otras ocho dimensiones del sistema empresarial que pueden servir como pistas de avance. Por tanto, el radar de la innovación consta de doce dimensiones esenciales (véanse los cuadros 2 y 3).

### Ofertas

Las ofertas son los productos y servicios de una empresa. La innovación en estas dimensiones requiere la creación de nuevos productos y servicios que sean valorados por los clientes. Pensemos en el cepillo dental eléctrico Colgate, de Procter & Gamble. Se introdujo en 2001 y para 2002 se había convertido en el cepillo dental eléctrico más vendido del mundo. Un diseño sencillo y la utilización de pilas desechables hicieron que fuera

fácil de utilizar, portátil y asequible. Además, el enfoque “sin adornos” de Procter & Gamble hizo posible establecer su precio en torno a los cinco dólares, notablemente más barato que los productos de la competencia.

### Plataforma

Una plataforma es un conjunto de componentes, métodos de montaje o tecnologías comunes que sirven de base para una cartera de productos o servicios. La innovación de plataformas entraña el aprovechamiento de la “eficacia de la base común” —utilizar la modularidad para crear un conjunto diverso de ofertas derivadas de manera más rápida y económica que si fueran ofertas independientes—. Las innovaciones en esta dimensión se pasan por alto con frecuencia, a pesar de que su eficacia para crear valor puede ser muy considerable.

Por ejemplo, la innovación de plataformas ha permitido a Nissan resucitar su fortuna en el sector de la automoción. La empresa ha recurrido a un conjunto común de componentes para desarrollar una línea de coches y todoterrenos con estilos, prestaciones y posicionamientos de mercado acusadamente distintos. Nissan utiliza básicamente el mismo bloque motor (un V6 de

CUADRO 3

## Las doce dimensiones de la innovación empresarial

Dimensión	Definición	Ejemplos
<b>Ofertas</b>	Desarrollar nuevos productos o servicios innovadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuchilla <i>Mach3Turbo</i> de Gillette.</li> <li>Reproductor de música <i>iPod</i> y servicios de música <i>iTunes</i> de Apple.</li> </ul>
<b>Plataforma</b>	Utilizar componentes o bases comunes para crear ofertas derivadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma telemática <i>OnStar</i> de General Motors.</li> <li>Películas animadas de Disney.</li> </ul>
<b>Soluciones</b>	Crear ofertas integradas y personalizadas que resuelvan de principio a fin los problemas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de logística de UPS <i>Supply Chain Solutions</i>.</li> <li><i>Building Innovations</i> de DuPont para la construcción.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	Descubrir necesidades insatisfechas de los clientes o identificar segmentos de clientes deficientemente atendidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque de Enterprise Rent-A-Car en los alquileres de coche de sustitución.</li> <li>Enfoque en las “energías ecológicas” de Green Mountain.</li> </ul>
<b>Experiencia de cliente</b>	Rediseñar las interacciones de los clientes en todos los puntos y momentos de contacto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concepto de banca minorista <i>Occasio</i> de Washington Mutual.</li> <li>Concepto del “establecimiento como experiencia de ocio” de Cabela.</li> </ul>
<b>Obtención de valor</b>	Redefinir el modo en el que la empresa recibe sus ingresos o crear nuevas fuentes de ingresos innovadoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsquedas pagadas de Google.</li> <li>Ingresos compartidos con los distribuidores de películas de Blockbuster.</li> </ul>
<b>Procesos</b>	Rediseñar los procesos operativos esenciales para mejorar la eficiencia y la eficacia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de producción de Toyota para las operaciones.</li> <li>Diseño para <i>Six Sigma</i> de General Electric (DFSS).</li> </ul>
<b>Organización</b>	Modificar la forma, función o ámbito de aplicación de la actividad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización virtual conectada centrada en el socio, de Cisco.</li> <li>Organización híbrida escaparate-trastienda para centrarse en el cliente, de Procter &amp; Gamble.</li> </ul>
<b>Cadena de suministro</b>	Pensar de forma diferente con respecto al aprovisionamiento y la cumplimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>ProjectNet</i> de Moen para la colaboración con los proveedores en el diseño.</li> <li>Uso de suministro integrado y ventas <i>on-line</i> Celta de General Motors.</li> </ul>
<b>Presencia</b>	Crear nuevos canales de distribución o puntos de presencia innovadores, incluidos los lugares en los cuales los clientes pueden adquirir o utilizar las ofertas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas de CD de música en las cafeterías de Starbucks.</li> <li>Sistema <i>RemoteTeller</i> para la banca de Diebold.</li> </ul>
<b>Conexión</b>	Crear ofertas integradas e inteligentes centradas en la conexión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de vigilancia a distancia de ascensores de Otis.</li> <li><i>Network Centric Warfare</i> del Departamento de Defensa.</li> </ul>
<b>Marca</b>	Aprovechar la marca en nuevos campos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Capital riesgo de marca” de Virgin Group.</li> <li>Yahoo! como marca de estilo de vida.</li> </ul>



3,5 litros) para sus modelos de gama alta de berlina de tamaño intermedio (Altimia), berlina grande (Máxima), berlinas de lujo (Infiniti G y M), monovolumen (Quest) y deportivo de dos puertas (350Z). Las inteligentes modificaciones del motor común permiten una variación de la potencia, entre 245 y 300 caballos, que crea suficientes diferencias entre los vehículos y genera, al mismo tiempo, ventajas de eficiencia.

### Soluciones

Una solución es una combinación personalizada e integrada de productos, servicios e información que resuelve el problema de un cliente. La innovación de soluciones crea valor para los clientes a través de la amplitud de variedad y la profundidad de integración de los diferentes elementos.

Un ejemplo de innovación en esta área lo encontramos en Deere, que ha combinado una variedad de productos y servicios –incluidos ordenadores portátiles, un sistema de seguimiento basado en el Sistema de Posicionamiento Global (GPS) y *software*– para ofrecer una solución completa a los agricultores que necesitan mejorar su actividad de siembra, labranza y cosecha, y al mismo tiempo gestionar los aspectos empresariales de sus actividades de manera más eficaz.

### Clientes

Los clientes son las personas u organizaciones que utilizan o consumen las ofertas de una empresa para satisfacer determinadas necesidades. Para innovar en esta dimensión, la empresa puede encontrar nuevos segmentos de clientes o descubrir necesidades insatisfechas (y muchas veces latentes).

Virgin Mobile USA consiguió introducirse tardíamente en el mercado de los servicios de móviles de Estados Unidos centrando su atención en los consumidores de menos de 30 años, un segmento deficientemente atendido. Para atraerlos, ofreció una proposición



de valor convincente: tarifas simplificadas, nada de compromisos de contrato, prestaciones de ocio, teléfonos de moda y el tono desenfadado de la marca Virgin. En el plazo de tres años desde su lanzamiento en 2002, Virgin había atraído a varios millones de abonados en un mercado extraordinariamente competitivo.

### Experiencia de cliente

Esta dimensión tiene en cuenta todo lo que un cliente ve, oye, siente y experimenta de cualquier otro modo a lo largo de toda su relación con la empresa. Para innovar en esta dimensión, la empresa tiene que replantearse la interfaz entre la organización y sus clientes.

Pensemos en el modo en el que la empresa global de diseño IDEO, con sede en Palo Alto (California), ha ayudado al proveedor de asistencia sanitaria Kaiser Permanente a rediseñar la experiencia de cliente que ofrece a sus pacientes. Kaiser ha creado salas de espera más cómodas y vestíbulos con indicaciones claras, así como salas de examen más amplias con espacio para tres o más personas y cortinas que proporcionan privacidad. Kaiser sabe que los pacientes no sólo necesitan una buena asistencia médica, sino que también deben tener mejores experiencias antes, durante y después de los tratamientos.

### Captura de valor

Esta dimensión se refiere al mecanismo que utiliza una empresa para volver a conseguir el valor que crea. Para innovar en esta dimensión, la empresa puede descubrir fuentes de ingresos desaprovechadas, desarrollar sistemas novedosos de determinación de precios y ampliar de otras formas su capacidad para conseguir valor a través de las interacciones con clientes y socios.

Edmunds.com, el popular sitio *web* de automoción, es un ejemplo de este caso. La empresa genera ingresos de diversas fuentes, entre las cuales se incluye la concesión de licencias de sus herramientas y contenidos a socios como *The New York Times* y America Online; referencias para socios de seguros, garantías y financiación; y datos sobre el comportamiento de compra de los clientes que se recogen a través de su sitio *web* y que se venden a terceras empresas. Estas diferentes fuentes de ingresos han aumentado notablemente las ventas medias de Edmunds por visitante.

### Procesos

Son las configuraciones de las actividades empresariales utilizadas para llevar a cabo las operaciones internas. Para innovar en esta dimensión, la empresa puede rediseñar sus procesos en busca de una mayor eficien-

cia, de mayor calidad o de unos ciclos más rápidos. Este tipo de cambio puede entrañar la reubicación de un proceso o la separación de las actividades administrativas y las que tienen lugar de cara al público.

Ésta es la base del éxito de muchas empresas de servicios de TI en la India, entre las que se incluyen empresas como Wipro Infotech e Infosys Technologies, que han creado enorme valor mediante el perfeccionamiento del modelo de oferta de procesos empresariales como servicio subcontratado desde un lugar lejano. Para conseguirlo, cada proceso se desglosa en los elementos que lo constituyen, de modo que equipos multifuncionales de diversos países puedan llevar a cabo el trabajo, y el proyecto se coordina mediante el empleo de protocolos bien definidos. Las ventajas son la flexibilidad y la velocidad para llegar al mercado, el acceso a un grupo competitivo de talento (los trabajadores del conocimiento de la India, con una gran formación y un coste relativamente reducido) y la libertad de reorientar recursos hacia actividades estratégicas esenciales.

### Organización

Es la forma en la que una empresa se estructura y estructura también sus asociaciones y las funciones y responsabilidades de sus empleados. La innovación organizativa muchas veces supone el replanteamiento del ámbito de aplicación de las actividades de la empresa, así como la redefinición de las funciones, responsabilidades e incentivos de diferentes unidades de negocio y personas.

Thomson Financial, un proveedor de información y aplicaciones de tecnología para el sector de los servicios financieros que tiene su sede en Nueva York, transformó su organización y se estructuró alrededor de los segmentos de clientes, en lugar de hacerlo en torno a los productos. De esta forma, Thomson pudo coordinar sus capacidades operativas y su organización de ventas con las necesidades de los clientes, lo cual le permitió crear ofertas como *Thomson ONE*, una solución de flujo de trabajo integrado para segmentos específicos de los profesionales de servicios financieros.

### Cadena de suministro

La cadena de suministro es la secuencia de actividades y agentes que desplazan los productos, servicios e información desde el origen hasta la entrega de los productos y servicios. Para innovar en esta dimensión, la empresa puede optimizar el flujo de información a lo largo de la cadena de suministro, modificar su estructura o potenciar la colaboración de sus participantes.

Pensemos en el modo en el que Zara logró crear una cadena de suministro flexible y rápida adoptando deci-

siones que desafiaban a la intuición en materia de aprovisionamiento, diseño, fabricación y logística. A diferencia de sus competidores, Zara no subcontrata completamente su fabricación. La mitad de la producción se realiza dentro de la empresa, lo cual hace posible ubicar las instalaciones de fabricación más cerca de sus mercados para reducir los plazos de comercialización. Zara renuncia a las economías de escala fabricando lotes pequeños y lanzando una gran cantidad de diseños, lo cual le permite renovarlos con una periodicidad casi semanal. La empresa, además, transporta las prendas en perchas, una práctica que hace necesario un espacio de almacén más amplio, pero que permite mostrar los nuevos diseños más rápidamente. Gracias a este tipo de prácticas, Zara ha reducido el ciclo desde el diseño hasta la venta al breve plazo de 15 días y es capaz de vender la mayor parte de la mercancía sin rebaja.

### Presencia

Los puntos de presencia son los canales de distribución que una empresa utiliza para llevar sus ofertas al mercado y los lugares en los cuales los clientes pueden adquirir o utilizar las ofertas. La innovación en esta dimensión entraña la creación de nuevos puntos de presencia o la utilización de los existentes de manera creativa.

Eso es lo que hizo Titan Industries cuando entró en el mercado de la India con elegantes relojes de pulsera de cuarzo en la década de los ochenta. Inicialmente, Titan se quedó fuera del mercado porque los canales tradicionales de venta minorista de relojes estaban controlados por un competidor. Sin embargo, la empresa adoptó una perspectiva novedosa del sector y se formuló la siguiente pregunta fundamental: ¿es imprescindible que los relojes se vendan en relojerías? Al dar respuesta a esta pregunta, Titan descubrió que los clientes a los que se dirigía también compraban en joyerías y en establecimientos de electrodomésticos y electrónica de consumo. Por tanto, la empresa fue pionera en el concepto de vender relojes a través de quioscos independientes situados en el interior de otros establecimientos de venta minorista. Para el servicio postventa y las reparaciones, Titan creó una red nacional a través de la cual los clientes podían conseguir que sus relojes fueran reparados. Estas innovaciones no sólo han hecho posible que Titan se introduzca en el mercado de la India, sino que además han permitido a la empresa convertirse en líder del sector.

### Conexión

Una empresa y sus productos y servicios se conectan con los clientes a través de una red que en ocasiones

puede convertirse en parte de la ventaja competitiva de la empresa. Las innovaciones en esta dimensión constan de ampliaciones de la red que aumentan el valor de las ofertas de la empresa.

Pensemos en el modo en el que el gigante industrial mexicano CEMEX logró redefinir sus ofertas en el negocio del hormigón listo para verter. Tradicionalmente, CEMEX ofrecía una ventana de entrega de tres horas para el hormigón listo para verter con una solicitud de pedido realizada con 48 horas de antelación. Sin embargo, la construcción es una actividad imprevisible. Más de la mitad de los clientes de CEMEX cancelaba los pedidos en el último minuto, provocando problemas de logística para la empresa y penalizaciones financieras para los clientes. Para abordar esta situación, CEMEX instaló una red integrada compuesta con sistemas GPS y ordenadores en su flota de camiones, un sistema de comunicación vía satélite que conecta cada fábrica con un portal global de Internet para el seguimiento de la situación de los pedidos en todo el mundo. Esta red ahora permite a CEMEX ofrecer una ventana de tiempo de 20 minutos para entregar hormigón listo para verter y la empresa se beneficia también de una mejor utilización de la flota y de unos menores costes operativos.

### Marca

Son los símbolos, palabras o distintivos mediante los cuales una empresa comunica una promesa a los clientes. Para innovar en esta dimensión, la empresa aprovecha o amplía su marca de maneras creativas.

Por ejemplo, easyGroup, con sede en Londres, ha sido líder en este aspecto. Fundado por Stelios Haji-Ioannou, easyGroup posee la marca *easy* y la ha concedido bajo licencia para una serie de actividades. Las promesas esenciales de la marca son un buen valor y simplicidad, que ahora se han extendido a más de una docena de sectores a través de diversas ofertas, como *easyJet*, *easyCar*, *easyInternetcafé*, *easyMoney*, *easyCinema*, *easyHotel* y *easyWatch*.

### Poner a funcionar el radar de la innovación

Los ejemplos de Nissan, Virgin, Edmunds.com y otros ayudan a ilustrar las diferentes vías posibles de la innovación, pero las empresas pueden obtener mayor valor reflexionando sobre esas dimensiones en su faceta interrelacionada dentro de un sistema empresarial.

Pensemos en el caso de Apple. Su famoso *iPod* es algo más que un producto de diseño atractivo. Es tam-

Los clientes son quienes deciden el valor de una innovación y lo hacen votando con sus bolsillos; de nada sirve lo innovadora que una empresa se pueda crear

bién una elegante solución para los clientes (la compra y consumo simple e integrado de música digital), propietarios de contenido (el modelo seguro de pago por canción para las descargas legales de música) y su fabricante (el descubrimiento de nuevos mercados de crecimiento). Con respecto al radar de la innovación, Apple abordó no sólo las dimensiones de ofertas y plataforma, sino también las de cadena de suministro (propietarios de contenido), presencia (portabilidad de *toda* la colección de música, fotos y vídeos de un cliente), conexión (conectando con ordenadores Mac o *Windows*), obtención de valor (*iTunes*), experiencia de cliente (la experiencia completa *iPod*) y marca (ampliando la marca Apple).

En nuestra investigación actual, estamos examinando el modo en el que las empresas pueden utilizar el radar de la innovación para construir un enfoque estratégico de la innovación. En concreto, el radar puede ayudar a una empresa a determinar qué tal es su estrategia de innovación vigente en comparación con las de sus competidores. Utilizando esta información, la empresa puede posteriormente identificar oportunidades y establecer prioridades con respecto a las dimensiones en las que desea centrar sus esfuerzos. Por ejemplo, hemos colaborado con un destacado banco global para realizar una evaluación comparativa de su perfil de innovación con relación a los de sus tres principales competidores en un importante país de Latinoamérica (véase el cuadro 4). Estos análisis pueden poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de cada empresa, así como las oportunidades prometedoras, en especial las que el sector en su conjunto ha pasado por alto.

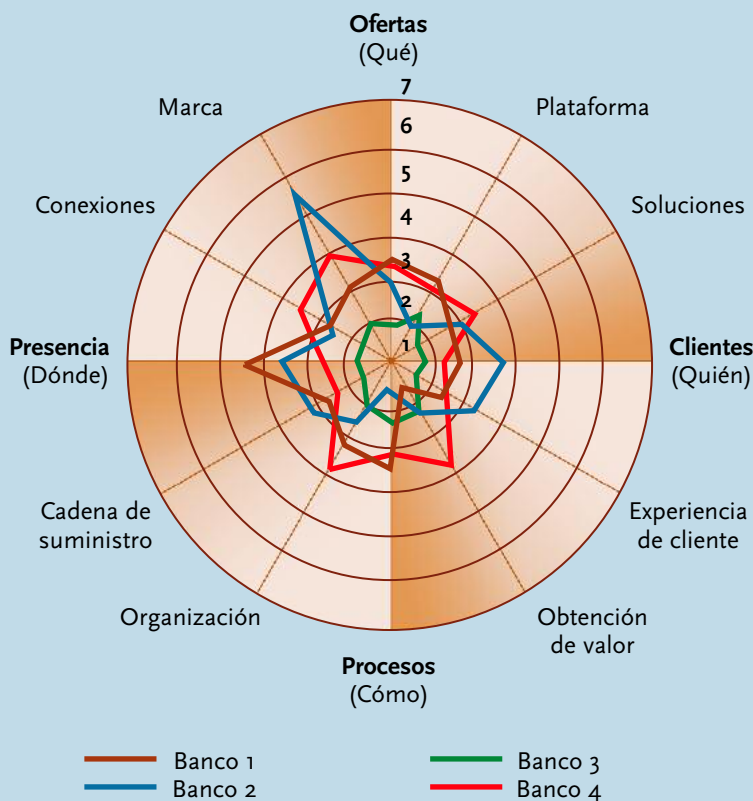
Tradicionalmente, las estrategias de innovación de la mayoría de las empresas son el resultado de la mera inercia ("Ésta es la dimensión en la que siempre hemos innovado") o de convencionalismos sectoriales ("Así es como innova todo el mundo"). Sin embargo, cuando una empresa identifica y trata de conseguir innovaciones en dimensiones pasadas por alto, puede transformar la base de competencia y dejar a las demás,



CUADRO 4

## Perfiles de innovación de cuatro destacados bancos latinoamericanos


La evaluación comparativa de los radares de la innovación puede revelar las fortalezas y debilidades relativas de cada empresa.



ya que cada dimensión requiere un conjunto singular de capacidades que no se puede desarrollar o adquirir de la noche a la mañana. Además, la innovación en una determinada dimensión por lo general incide sobre las decisiones adoptadas con respecto a otras. Por ejemplo, la innovación de marca puede requerir innovaciones concurrentes en las dimensiones de experiencia de cliente, ofertas y presencia. Por tanto, para seleccionar y actuar sobre las dimensiones que definen la estrategia de innovación de una empresa, hace falta un método deliberado y basado en las capacidades propias que se debe comunicar claramente dentro de la empresa y

también a todos los interesados. Todo esto requiere una considerable cantidad de esfuerzo y tiempo. De este modo, por ejemplo, cuando Enterprise Rent-A-Car comenzó a situar establecimientos de alquiler de vehículos en vecindarios en los cuales las personas vivían y trabajaban, en lugar de hacerlo en los aeropuertos, innovando por tanto en las dimensiones de clientes y presencia, a los competidores atrincherados como Hertz y Avis les resultó difícil responder.

A medida que sigamos ampliando nuestra base de datos de perfiles de radar, podremos comprobar un amplio conjunto de hipótesis. Por ejemplo, nuestra investigación hasta la fecha respalda la idea de que las estrategias de innovación de éxito suelen centrarse en un reducido número de dimensiones de gran repercusión, en lugar de tratar de imponer un método en numerosas dimensiones al mismo tiempo. En definitiva, el radar de la innovación podría orientar el modo en el que las empresas gestionan sus sistemas empresariales cada vez más complejos mediante los cuales aportan valor, posibilitando la innovación otros aspectos además de los productos y las tecnologías. De este modo, el método se convertiría en una herramienta importante para los directivos organizativos,

los emprendedores y los capitalistas de riesgo, es decir, para todo aquél que trate de conseguir crecimiento a través de la innovación. 

«Las doce formas de innovar para las empresas». © Sloan Management Review Association. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *MIT Sloan Management Review* con el título «The 12 Different Ways for Companies to Innovate». Referencia n.º 2763.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 14481 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)