



El viaje de la innovación. La guía definitiva para innovar con éxito

Carlos Domingo
Barcelona, Gestión 2000. Grupo Planeta. 2013
178 páginas

Reseña por Antonio Lozano Díaz

¿Qué es la innovación? ¿Qué es innovar? Quizás, innovación nos resulte un término recurrente y de común uso, especialmente en el mundo empresarial, aunque, como ocurre con otros conceptos, no se tenga claro su significado completo.

El autor de *El viaje de la innovación* es Carlos Domingo, de apenas 44 años, presidente y consejero delegado de Telefónica Investigación y Desarrollo, y director de desarrollo de productos e innovación de Telefónica Digital. Todavía no nos hemos adentrado en el libro, pero pronto, Carlos Domingo, establece que “La innovación se ha convertido en el motor más importante de transformación y crecimiento de las compañías con un alto impacto en la sociedad” (pág. 19).

El libro está organizado sobre un prólogo de César Alierta, presidente ejecutivo de Telefónica, once capítulos y bibliografía. La autoría del prólogo es la evidencia de la apuesta de una de las principales multinacionales españolas por un elemento orgánico como es la innovación. El propio César Alierta afirma que “Está claro que la innovación es el motor más importante de crecimiento para una empresa.” (pág. 11). A partir de aquí, se presume que tanto la obra como su autor tienen la bendición institucional para sentar principios acerca de la innovación.

El libro es rápido, de fácil lectura y rítmico: en apenas 160 páginas se concentran 11 capítulos, con múltiples subtítulos dentro de cada capítulo que agilizan el texto y ayudan a organizar el contenido, amén de los diversos ejemplos o casos prácticos que ilustran cada una de las ideas que asienta el autor. Al final de cada capítulo Carlos Domingo hace un resumen de lo expuesto bajo el epígrafe “El capítulo en diez tuits”, lo que ayuda a la comprensión y fijación de sus ideas. Esto no ocurre en los capítulos uno y once, introducción y conclusión respectivamente.

Carlos Domingo decide utilizar la metáfora del viaje como vehículo en el que montar el concepto de “innovación” y hacer más fácil su discurso. Si bien puede ser una buena técnica y una buena imagen, en la práctica no profundiza mucho y sólo la utiliza en el comienzo de cada capítulo para situar la idea, en los primeros dos o tres párrafos, y luego abandona la imagen. Aunque no saca más punta de este recurso dando la impresión de excusa, verdaderamente esto no resta valor a la obra; tampoco suma, aunque sí ayuda al arranque de cada idea.

El capítulo 2 se detiene ante la pregunta “¿Qué es la innovación?” (pág. 25). En este capítulo el autor define el concepto innovación, establece las diferencias entre

innovación, I+D, creatividad y emprendimiento y determina los principales tipos de innovación.

Innovación es “invención más comercialización; el cómo convertir las ideas nuevas en valor.” (pág. 26). Es decir, para que haya innovación debe haber algo nuevo que tenga éxito comercial. No podemos perder la perspectiva siguiente: hablamos de un texto empresarial, por lo que el ámbito de acción es comercial. Podemos pensar que en la historia ha habido cosas nuevas adoptadas masivamente... y sin venta comercial. Pero en el ámbito de la empresa sí podemos pensar que algo nuevo que no se venda es algo sin relevancia y por tanto no se entendería como innovación.

A continuación el autor diferencia la innovación de la I+D, de la creatividad y del emprendizaje. La I+D “se enfoca a la invención de cosas nuevas o a la resolución de problemas no resueltos hasta la fecha, principalmente de fondo tecnológico y científico. [...] Podemos interpretar la I+D como la capacidad de una empresa de transformar su inversión en ideas mientras que la innovación es la capacidad de transformar las ideas en valor” (pág. 28). Es decir, la I+D “es una de las piezas fundamentales en el proceso de innovación, sobre todo en el caso de la innovación de producto y tecnológica.” (pág. 28).

Igualmente la creatividad es parte del proceso de innovación, pero no necesariamente la creatividad por sí misma implica innovación. “La creatividad es la habilidad de procesar información para crear ideas u objetos originales” (pág. 30). Se deduce que de la creación de cosas, incluso nuevas, no se origina la comercialización exitosa de la misma. Como también el carácter emprendedor: a veces se asocia el entusiasmo emprendedor de una persona con un carácter innovador, cuando no van necesariamente de la mano puesto que se puede emprender algo ya existente y por tanto no ser innovador.

Por último, en el capítulo 1 se describen dos tipologías de innovación: en función al objetivo de la innovación y en función al impacto que provoca. Según el objetivo de la innovación, Carlos Domingo diferencia la innovación en producto o servicio (productos nuevos o mejorados), innovación en procesos (nuevas formas de producir bienes o servicios) e innovación comercial (nuevas formas de promoción o comercialización). Según el impacto, la innovación puede ser incremental (genera beneficios incrementales tanto para el cliente como para la empresa, y alarga el ciclo de vida de un producto), o disruptiva (introduce una propuesta de valor nueva originando nuevos mercados, cambiando las reglas del juego).

Merece la pena prestar atención al segundo capítulo y detenerse en él porque plantea de forma clara los puntos donde se ancla la innovación. A partir de aquí desarrollaré el resto de capítulos de forma mucho más resumida.

Así, el capítulo tres trata sobre la idea, sobre la inspiración que motivará la generación de un hecho innovador que se comercializará con éxito. Aquí se establecen tres puntos sobre los que generar ideas que cubran necesidades reales: la I+D como generador de ideas desde un origen técnico y tecnológico, el foco en el usuario para llegar a ideas que los consumidores necesitan (tanto si saben ya que lo desean como si no), y el desarrollo de la teoría de los océanos azules. Esta teoría, desarrollada por W. Chan Kim y Reneé Maugborn en INSEAD y publicada en el libro *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la*

competencia sea irrelevante, explica “cómo detectar necesidades latentes no resueltas actualmente” (pág. 57), lo que desemboca en innovación de mercados: un océano azul es un mercado “sin competencia, en los que se crea y capta una nueva demanda y la competencia es irrelevante” (pág. 57).

El capítulo cuatro, “Financiamos el viaje: el modelo de negocio” (pág. 67), se centra precisamente en conceptos de desarrollo de negocio en los que montar la innovación para que funcione comercialmente. El quinto, “Compañeros y guías de viaje: los equipos de innovación” (pág. 79) trata sobre las características y perfiles de las personas innovadoras así como de los roles participantes en equipos de innovación.

En el capítulo seis, “Empecemos el viaje: el proceso de desarrollo de producto” (pág. 91), se describen las fases del proceso de innovación, así como algunos modelos de generación de innovación: modelos iterativos, metodologías ágiles, modelo de cascada, modelo de desarrollo de cliente y producto mínimo viable. El capítulo 7, “Conocer gente durante el viaje: la innovación abierta” (pág. 108) es un desatacado del anterior puesto que se centra profundamente en el “Modelo de innovación abierta” (pág. 109). Este modelo fue creado por Henry Chesbrough, quien “describe la innovación abierta como el paradigma de la innovación que asume que las empresas pueden y deben usar ideas tanto internas como externas, así como rutas de mercado internas y externas conforme avanzan sus productos y tecnologías. La innovación abierta consiste en crear puentes entre los recursos externos y los internos y actuar sobre ellos” (pág. 108). Lo que se recoge es la necesidad de innovar mirando siempre desde adentro de la corporación hacia fuera y viceversa, combinando el trabajo intraempresa con la colaboración con terceros, ya sean clientes, otras empresas no necesariamente competidoras, otros departamentos dentro de la misma empresa o colectividades de personas con capacidad de aportación de novedades.

El capítulo ocho, “Sortear los problemas en el viaje: corregir fallos y redefinir estrategia” (pág. 126) resume la teoría de Geoffrey Moore desarrollada en su libro *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*. Lo que propone esta teoría no es más que el planteamiento del desarrollo comercial de una innovación. Aunque se trata de una obra y de una teoría procedente de la tecnología y para la tecnología, es aplicable a cualquier producto o servicio de la innovación. Y es que el objetivo, una vez más, es el de la comercialización masiva. Sin embargo, en muchas ocasiones sucede que la innovación se queda en los primeros estratos de consumidores que apenas supondrán beneficios para la compañía. En el capítulo se trata sobre el concepto de “abismo”: lo que hay entre los primeros consumidores no significativos a título de beneficios y por tanto éxito para la empresa y la gran masa de consumidores que darán el “ok” definitivo a una innovación. Este capítulo trabaja la cuestión de los fallos o errores que llevan al abismo.

En el capítulo nueve, “Viajar con grandes presupuestos: innovar en las empresas grandes” (pág. 141), Carlos Domingo destaca las dificultades de las grandes compañías para innovar por razones de cultura e inmediatez en el resultado, cuando paradójicamente son las más apropiadas para fomentar la innovación gracias a su mayor capacidad financiera y de recursos propios para generar innovación. Es así: las empresas grandes son las que más deberían innovar y aportar al desarrollo de la sociedad, y sin embargo son las que menos lo hacen. Carlos Domingo propone el

desarrollo de unidades bien orientadas a procesos de innovación, así como tiempo y paciencia para tales fines.

Por último, el capítulo diez, “Regresas del viaje: el retorno de la innovación”, (pág. 160) trata de la dificultad de calcular el ROI (return of investment) de un proyecto de innovación en una compañía, y propone enfocar el retorno de la inversión no sólo desde la perspectiva de los ingresos económicos de la propia innovación sino también considerar beneficios financieros indirectos (como las deducciones fiscales por I+D), el valor de la generación de propiedad intelectual, patentes, y otros activos intangibles (nuevos algoritmos informáticos por ejemplo) así como la percepción de terceros (el valor de la reputación de la compañía como innovadora y por lo tanto aportadora de beneficios para la sociedad).

El capítulo once son conclusiones de sólo una página. Testimonial.

Considero que la innovación es un concepto amplio y vigente en cualquier sector de actividad económica, en cualquier industria, en cualquier compañía. Pero si hay una materia que tiene la obligación de estar mirando permanentemente las posibilidades de innovación esta es la publicidad: la tecnología, las formas de hacer llegar los mensajes, la propia configuración formal de los mensajes, la codificación de los mismos, las funciones de emisión y de recepción, los canales, los vehículos de los mensajes, la reducción del ruido... todos los elementos y conceptos del modelo de comunicación, incluso los propios modelos están en permanente cambio y adaptación a los tiempos, insisto, con una base tecnológica importante. Es por esto que conocer el concepto de innovación, así como las mecánicas, métodos y procesos, y por supuesto la conexión comercial es básica para la comunicación comercial.

Estas 178 páginas son suficientes para situar la idea de innovación y utilizarlas como guías en el desarrollo práctico de la labor publicitaria: desde una compañía productora de productos o servicios, desde una agencia de publicidad y compra de medios, hasta una empresa de medios, pasando por la consultoría. Innovar es el camino de la mejora y avance de la comunicación comercial.