

**BBVA**

# Innovación: tras la palabra de moda

Pascal Sobol  
Ideo

¿Cuál es la diferencia entre dos ciudades de primer orden como Sídney y Nueva Orleans? La primera tiene un auditorio que acoge actuaciones memorables, mientras que la segunda es prácticamente sinónimo de gran música. En otras palabras, Sídney *acoge* maravillosas «experiencias culturales», mientras que Nueva Orleans las *cultiva*. Como Nueva Orleans mantiene una mentalidad artística —y tantos de sus vecinos y visitantes se identifican con este propósito creativo—, músicos de lugares remotos acuden allí, ansiosos por tocar, experimentar y desafiar el statu quo.

Al hablar de innovación, se pueden establecer paralelismos similares en el mundo de los negocios. Algunas empresas contratan habitualmente personal cualificado en I+D para aportar productos y servicios que merezcan la pena —y al hacerlo ayudan a mantener la competitividad de la organización—. Pero otras compañías dejan que la creatividad empape su cultura corporativa, animando a todos los empleados, más allá de silos y jerarquías, a adoptar un enfoque creativo a la planificación y a la resolución de problemas. En otras palabras, algunas empresas confían en los expertos «creativos» contratados en sus departamentos de innovación para guiar las iniciativas innovadoras, mientras que otras han hecho de la innovación una prioridad corporativa a través de todos los departamentos.

¿Entonces? ¿No es ser «innovador» simplemente uno de los muchos objetivos que persigue una empresa? Y ni que decir tiene que a algunas se les da mejor que a otras. Aun así, mientras muchos líderes empresariales declaran que quieren ser más innovadores para seguir siendo competitivos —y cada vez están más convencidos de que la innovación es esencial para la supervivencia de una organización—, rara vez se paran a pensar hasta qué punto esta realmente necesita dar forma a su organización de forma global.

Con el fin de convertir de verdad la innovación en una ventaja competitiva con la que un negocio pueda contar, esta necesita evolucionar más allá de ser una actividad que involucre solo a unos pocos, para convertirse en un estado de ánimo a través de toda la organización. Aprovechemos esta oportunidad para examinar por qué una cultura organizacional de innovación es tan crítica hoy en día, y cómo un líder de empresa puede fomentarla.

## ¿POR QUÉ SER INNOVADORES?

Cada dos años, IBM pide a varios miles de directores generales y consejeros delegados de todo el mundo que comenten el estado de la economía e identifiquen los retos más importantes en el horizonte. La «complejidad»

organizativa ocupa actualmente el primer lugar de la lista. El último estudio (de mayo del 2010) también muestra un cambio notable en cómo los ejecutivos piensan que deberían tratar esta complejidad. Por primera vez, los CEO afirmaron que la cualidad más importante de liderazgo hoy en día es la «creatividad».

Leyendo los detalles de este estudio, nos damos cuenta de que estos CEO no se referían a la creatividad solo en el sentido de buenas ideas para nuevos productos y ofertas. La cuestión cala mucho más hondo. Estos ejecutivos se refieren a la clara necesidad de enfocar creativamente cada aspecto de sus organizaciones, de manera que estas se puedan adaptar al cambio rápido y sostenido del mercado. Quieren experimentar constantemente con nuevas tecnologías y modelos de negocio, así como definir, y redefinir constantemente, la relación con sus clientes. Estos CEO precisan, a fin de idear medios innovadores con los que abordar la complejidad sistémica, pensamiento creativo, a su vez, a nivel de sistema.

Basándose en sus entrevistas, los autores del estudio destacaron tres modos de conseguir esto: incorporar un liderazgo creativo, reinventar las relaciones con el cliente, y desarrollar una destreza operativa.

En otras palabras, incluso los líderes de negocio que antes confiaban en el enfoque

«Sídney» a la innovación, ven ahora el valor de atraer la mentalidad «Nueva Orleans» a sus organizaciones. Hace una década, era suficiente con replantear periódicamente la oferta de una empresa. Hoy en día, es crucial evaluar a la organización completa de manera continua, incluyendo sus productos y servicios, su estructura, así como sus relaciones con clientes y empleados.

## EL CAMBIO YA ESTÁ OCURRIENDO

Muchos negocios de vanguardia están poniendo ya estas tres ideas en práctica. La dirección creativa en Zappos, por ejemplo, implica ofrecer una suma considerable de dinero a cualquier nuevo empleado que decida *dejar* la empresa, para asegurarse de que los trabajadores que se quedan *realmente* quieren estar allí. Mientras, Nike está comprobando que redefinir las relaciones con sus clientes puede ser una oportunidad seria de negocio —su plataforma «Nike ID» de co-creación, que permite a los usuarios diseñar sus propias deportivas dentro de unos límites predefinidos, superó la barrera de los 100 millones de dólares en facturación a principios de año—. Y Apple ha estado enseñando al mundo destreza operativa durante años: muestra repetidamente una extraña habilidad para ramificarse en nuevos mercados, reinventándolos a nivel

Incorporar un liderazgo creativo. «Los líderes creativos invitan a la innovación rompedora, animan a los demás a abandonar metodologías obsoletas y asumen riesgos equilibrados» anotaron los autores. «Son abiertos e imaginativos a la hora de ampliar sus estilos de gestión y comunicación, especialmente con el fin de comprometerse con una nueva generación de empleados, socios y clientes.»

Reinventar las relaciones con el cliente. «En un mundo tremendamente interconectado, los CEO dan una prioridad sin precedentes a la proximidad al cliente. La globalización, combinada con un aumento espectacular de la información disponible, ha ampliado exponencialmente las opciones de los clientes», escribieron los autores. «Los CEO afirman que el compromiso permanente y la creación compartida con sus clientes generan diferenciación. Consideran que la explosión de información es su mejor oportunidad para desarrollar un conocimiento profundo sobre el cliente.»

Desarrollar una destreza operativa. «Los CEO están remodelando sus operaciones a fin de estar listos para actuar en cuanto surjan oportunidades o retos», observaron los investigadores. «Simplifican y, en ocasiones, enmascaran la complejidad bajo su control y ayudan a los clientes a hacer lo mismo. Unas estructuras de coste flexibles y su capacidad de asociación les permiten ampliar o recortar sus operaciones de forma inmediata.»

Fuente: Estudio Global de IBM de consejeros delegados y Alta Dirección, p. 10, mayo de 2010

sistémico y desarrollando ofertas sumamente deseables que desbaratan la oferta establecida.

La motivación de los líderes de negocio para innovar creativamente no es únicamente tener una oferta competitiva en el mercado, sino también asegurar que la organización en su conjunto se mantiene capaz de responder con celeridad a un entorno de negocio que está cambiando más deprisa que nunca, a todos los niveles.

### ¿CÓMO HACER UNA ORGANIZACIÓN MÁS INNOVADORA?

Puede no resultar obvio cómo los líderes empresariales fomentan la creatividad para abordar la complejidad sistémica que vienen observando en sus organizaciones. Sin embargo, hay una clase de empresas que han vivido durante años la unión de enfoque creativo y consultoría estratégica, y nuestra compañía es una de ellas. De manera que algunas de las respuestas ya están ahí fuera. Observemos con más detalle algunas de ellas.

Lo que los directores generales y consejeros delegados del estudio de IBM están describiendo es, en esencia, la necesidad de un enfoque a la organización y dirección de sus empresas más guiado por el diseño, un enfoque inspirado en la percepción o *insight*, y más rico en experimentación.

Los diseñadores son expertos en reinventar su forma de trabajar a la par de lo que están creando. Las agencias de innovación estratégica como Ideo están abordando una gran cantidad de retos para clientes de sectores cada vez más diversos de la industria, desde desarrollar la experiencia del cliente en centros de servicios gubernamentales, hasta diseñar desde cero una empresa de capital semilla. Nuestro enfoque, ahora conocido como pensamiento de diseño o *design thinking*, evolucionó a lo largo de la pasada década aplicando un proceso de diseño centrado en las personas a gran número de proyectos. Otrora valorado exclusivamente en las «profesiones creativas», el *design thinking* se enseña en las principales escuelas de negocios

para dar respuesta a retos estratégicos complejos en prácticamente todas las industrias.

### CAMBIO A TRAVÉS DEL DISEÑO

El pensamiento de diseño o *design thinking*, inspirado en la observación del mundo real, se enraiza en el comportamiento y las necesidades humanas. Como tal, aplicar el pensamiento de diseño permite a los líderes empresariales basar sus decisiones en la realidad, en vez de en la teoría o en suposiciones. A su vez, facilita a los CEO la tangibilización de acciones estratégicas mucho más temprano en el proceso que los métodos tradicionales de gestión. Al estar el diseño en el fondo de este enfoque, las estrategias tienden a plasmarse en prototipos de marca, publicidad hipotética y escenarios de uso, en vez de en gráficos de tartas o de barras. Esto hace que el resultado de un proyecto estratégico sea mucho más comunicable y fácil de entender dentro de la organización.

Con el estudio de IBM que clasifica la creatividad como la cualidad de liderazgo más importante, es claramente el momento adecuado para ver cómo el pensamiento de diseño puede aplicarse a hacer más innovadoras a las organizaciones enteras. Así pues, al hilo de la argumentación de estos CEO de todo el mundo, examinemos un poco más en profundidad las principales áreas de oportunidad que han esbozado. Siguiendo la estructura del estudio, podemos destacar algunos temas recurrentes, que hemos venido observando en conversaciones cotidianas en Ideo sobre cómo hacer que las organizaciones sean más innovadoras.

### INCORPORAR UN LIDERAZGO CREATIVO:

#### *Propósito, no visión*

A fin de aprovechar las fuerzas innovadoras dentro de la empresa, es fácil asumir que la principal responsabilidad de la dirección es proyectar una visión poderosa sobre adónde se dirige la empresa. Después de todo, el paradigma clásico de negocio asigna al director general la posición de «visionario». Desgraciadamente,

la idea de que el jefe siempre tiene la razón ya no suena tan veraz. En tiempos de complejidad extrema, no es realista esperar que la dirección tenga el dominio de todas las respuestas, a pesar de lo exhaustivamente informados que puedan estar por parte de los miembros de su equipo.

No obstante, aún hoy se espera en la mayoría de las organizaciones que las ideas lleguen, en mayor o menor medida, desde arriba. En el estudio de IBM los CEO, sin embargo, parecen alzar las manos y decir: «Escuchad chicos, esto ya no funciona así. Con todo lo que tenemos bajo nuestra responsabilidad, no podemos estar además monitorizando cada tendencia tecnológica, cada fenómeno social y cada juego de negocio relevante para nuestra empresa».

Reconocer que la dirección no tiene todas las respuestas es una muestra de fuerza más que de debilidad: invita a todos los empleados a dialogar sobre dónde se encuentra la empresa, y hacia dónde debería ir.

Las empresas más avanzadas se definen a través de un propósito unificador más nítidamente que a través de una visión del líder. Una «visión» implica una cultura jerárquica y sugiere que la dirección establece el rumbo, mientras que el resto de la organización se limita a ejecutar aquella visión. Sin embargo, las organizaciones innovadoras son cada vez más conscientes de que no existe un único camino «correcto» para hacer las cosas, y de que ninguna persona sola sabe lo suficiente como para tener el plan maestro perfecto.

### **Líderes como comisarios de exposición**

En lugar de eso, los líderes innovadores se ven a sí mismos mucho más en un papel similar al de comisario de exposición. Permiten —y exigen— experimentación a sus empleados dentro de los límites de un marco general que establecen como comisarios. A su vez, se aseguran de que todo el mundo conozca el propósito de la organización, tanto dentro como fuera de ella. Es decir, qué significa este propósito en líneas generales,

a fin de asegurar que la experimentación sea compatible con los valores de la empresa.

Ikea, por ejemplo, se ha construido cuidadosamente sobre el propósito que estableció su fundador, Kamprad, hace treinta años: «Hemos decidido, de una vez para siempre, alinearnos con la mayoría. Lo que es bueno para nuestros clientes es también bueno, a largo plazo, para nosotros», dijo. Quería «crear un día a día mejor para la mayoría de la gente». Hay que señalar que no se trata de una visión sobre el futuro del mobiliario de embalaje plano, o sobre adónde se dirige la marca. Se trata de una declaración de intenciones de dimensiones casi políticas. Cada decisión de negocio se puede medir por ella y, aún así, deja espacio suficiente para desarrollar ideas que Kamprad era incapaz de prever en aquel tiempo.

### ***Aliente desde arriba, cultive desde abajo***

A fin de que todo el mundo en la organización tenga conciencia de la innovación, el pensamiento innovador ha de alentarse y recompensarse desde arriba. Al mismo tiempo, la dirección ha de proporcionar el espacio para que las ideas crezcan y florezcan desde abajo. Esto puede sonar sencillo, pero es lo contrario a como la mayoría de las organizaciones funcionan hoy en día. La mentalidad predominante es la jerarquía y el evitar riesgos *a toda costa*.

Los empleados de la mayor parte de las organizaciones tienden a creer que, si algo no es «su trabajo», no necesitan responsabilizarse de ello. Pero la innovación es demasiado importante como para dejarla únicamente en manos de las designadas unidades de innovación. Aunque se comprueba que el personal especializado resulta útil, ningún grupo podrá estar jamás a la altura del potencial creativo de todos los cerebros combinados. El trabajo del especialista no es necesariamente tener la respuesta, sino más bien localizar y reunir a las personas que más saben sobre la tarea en cuestión, y darles permiso y el espacio necesario para ser creativos de forma bien enfocada.

Búsqueda de inspiración en el mundo real al revivir la experiencia del paciente



### **La innovación es tarea de todos**

Cuando una cadena privada de hospitales en los Estados Unidos pidió ayuda a Ideo para mejorar la experiencia de sus pacientes, nuestro equipo asumió el reto de gestionar un proceso de co-creación. Todas las ideas que generamos y llevamos a prototipo procedían de médicos, enfermeras, pacientes y familias. Invitamos a todos a participar, esperando que aportaran al proyecto sus mejores pensamientos, y reconocimos su aportación al resultado: de este modo logramos que nos lanzaran un torrente de ideas. Esto hizo que pudiéramos concentrarnos en coordinar el proceso, estableciendo unas directrices para asegurarnos de que todo el mundo se ajustaba al propósito del proyecto. De esta forma, nuestro equipo se las arregló para convertir la innovación en un estado mental para todos los empleados del hospital.

Ideo no está solo con el enfoque del pensamiento de diseño. El antiguo director ejecutivo de Procter & Gamble, A. G. Lafley, reconoció la necesidad de extender el pensamiento innovador dentro de la compañía mucho antes que sus competidores. En su libro *The Game Changer (Cambio de juego)*, concluyó: «La innovación es trabajo de todos». Cuando Lafley modernizó la infraestructura de innovación de P&G al principio de esta década, dejó clara su expectativa de que toda la plantilla fuera innovadora al crear el P&G Gym. The Gym («el Gimnasio») es un entorno de laboratorio diseñado para desarrollar rápidamente

ideas e iniciativas, de forma que puedan fracasar o destacar enseguida. Cualquier equipo interno puede apuntarse al Gym y obtener orientación para innovar, así como apoyo para llevar sus proyectos al siguiente nivel. Esto permite a P&G respaldar las mejores ideas, sin importar dónde se originan dentro de la empresa.

### **Mire más allá de lo cuantificable**

La mayoría de las organizaciones trata de eliminar totalmente la ambigüedad en el proceso de desarrollo. Con el fin de evitar esta ambigüedad, hacen de los datos cuantitativos su principal medio de información. Esto es bueno cuando se persiguen metas como el control de calidad o el cumplimiento de la normativa. El problema es que, para desarrollar ideas realmente rompedoras, los innovadores han de mirar más allá de lo que es cuantificable. Cuando una necesidad se puede medir en encuestas, ha pasado de su estado latente al explícito, y a buen seguro ha sido abordada ya por algún competidor. En otras palabras, una vez que la gente puede articular qué es lo que necesita, la solución está a la vuelta de la esquina. Los conocimientos cruciales para crear innovación disruptiva no se pueden expresar inicialmente en números. Como innovadores, necesitamos tratar con una unidad de cambio diferente, y la dirección ha de estar en posición de aceptarla.

A fin de posibilitar que los equipos de innovación lleguen a soluciones que cambien las reglas del juego, los líderes han de mitigar el miedo de los empleados a ser derribados en las salas de reunión si no presentan suficientes datos cuantitativos para apoyar sus argumentos. En lugar de esto, los líderes deberían animar a los equipos a trabajar más como detectives que como estadísticos, y proceder sin la típica red de seguridad de los gráficos de tarta y los porcentajes. A veces, solo hace falta una percepción o *insight* aparentemente pequeña para conducir a una idea rompedora.

Así como un detective busca pistas que no necesariamente puede justificar de forma

inmediata, los innovadores recogen percepciones o *insights* que son difíciles de evaluar en un primer momento. Pero correctamente procesadas, su valor será relativamente rápido de determinar, en lo que debería ser un diálogo continuo con clientes potenciales. La calidad de estos *insights* es la divisa en organizaciones altamente innovadoras.

### **Abrace la ambigüedad**

Hace unos años, en un proyecto para el Bank of America, un equipo de Ideo estaba desarrollando ofertas innovadoras para madres. El mercado estaba plano, y el movimiento de clientes era significativo (la base era cara de mantener). Cuando el equipo entrevistó a unas pocas docenas de mamás, emergieron dos *insights*: primero, el acto de ahorrar era emocionalmente gratificante, incluso cuando la cantidad ahorrada era muy pequeña. Segundo, algunas mujeres del público objetivo tenían la curiosa costumbre de redondear hacia arriba sus recibos de luz, gas y electricidad al pagarlos con cheque. Nadie sabía a dónde llevarían estas observaciones, e inicialmente las presentamos simplemente como tales: observaciones. En el transcurso del proyecto, sin embargo, resultó que estas percepciones o *insights* establecieron una base fértil para cultivar ideas.

Una idea fue la de combinar cuentas de ahorro y cuentas corrientes a fin de hacer el acto de ahorrar inconsciente y lúdico: cada transacción en la cuenta corriente se redondearía hacia arriba, y la diferencia se depositaría en la cuenta de ahorro. Esto evolucionó en el programa «Keep the Change» («Quédate con el cambio») del Bank of America, que resultó ser una propuesta atractiva y fácilmente comprensible para muchos clientes. El programa permitió al banco desviar parte de los dólares de *marketing* gastados en recuperar clientes hacia un plan paralelo orientado a retenerlos. Desde que se introdujo «Keep the Change», se han dado de alta más de 12 millones de clientes, y han ahorrado de forma colectiva más de 3 billones de dólares.



El programa «Keep the Change» se basó enteramente en la observación cuidadosa de unas pocas personas. Si el equipo Ideo hubiese trabajado bajo la presión de tener que cuantificar el valor de sus percepciones o *insights* a cada momento, la idea nunca hubiera abandonado la sala de reuniones.

Análisis e interpretación de *insights* o percepciones para hacerlas estratégicamente valiosas

### **REINVENTAR LAS RELACIONES CON EL CLIENTE**

En Procter & Gamble, Lafley no solo promovió una cultura de innovación dentro de la empresa, sino que puso un énfasis considerable en la relación con el cliente. Exigió que todo el mundo en su organización entrase en contacto con el consumidor final. Lafley era conocido por realizar visitas a hogares a fin de dar ejemplo y mantenerse informado. Se percató de que, para tomar decisiones acertadas, su equipo necesitaba tener la intuición bien fundamentada en el mundo real. Entendió la importancia de la relación con el cliente no solo para propósitos de *marketing*, sino también para desarrollar una oferta relevante.

Una década después, muchos líderes de empresa reconocen la necesidad de que el cliente desempeñe un papel central en el proceso de innovación. No obstante, las opiniones sobre cómo involucrar al cliente difieren cada vez más,

especialmente cuando se trata de su aportación al comienzo del proceso. Algunas compañías aún confían en encuestas y estudios cuantitativos. Otras se han diversificado y empiezan a colaborar con clientes mediante herramientas *online*, que actualmente ofrecen una plétora de canales de comunicación que las empresas pueden emplear para tener presente el punto de vista del cliente desde muy temprano en el proceso.

### De «¿Qué podemos hacer?» a «¿Qué deberíamos hacer?»

Parece obvio afirmar que la innovación debería estar impulsada por las ventajas proporcionadas (¿a los clientes?), y no por las herramientas que nos permiten proporcionarlas. Sin embargo, en la mayor parte de las organizaciones de hoy en día, la innovación está anclada únicamente en los departamentos de I+D. Tradicionalmente, la mayoría de los equipos de innovación y desarrollo tiene una visión del mundo centrada en la tecnología. Si bien mirar a la tecnología para innovar es una forma válida de generar ideas, es intrínsecamente limitada. Al tener en la mano una pieza de nueva tecnología y buscar aplicaciones apropiadas, es difícil evitar el síndrome de «si soy un martillo, el mundo parece estar lleno de clavos».

Los ejemplos más radicales de innovación pueden incluir nuevas tecnologías, pero fueron diseñados desde *insights* o percepciones profundas sobre el consumidor. Tomemos el caso del epítome de la innovación, el iPod de Apple. El

iPod no fue pionero de ninguna nueva tecnología en particular: reinventó una experiencia. El aparato se basó en la percepción de que los consumidores ansiaban tener un sistema elegante que les permitiera descubrir, comprar, almacenar y disfrutar de su música en marcha. Varias tecnologías se combinaron entonces para crear este sistema. Aun así, es poco probable que Apple hubiera llegado a la misma solución observando discos duros de última generación y preguntándose a la vez: «Entonces, ¿qué podríamos hacer con esto?».

Hoy en día, ingenieros, programadores y científicos son capaces de crear casi todo. La cuestión se ha desplazado del «¿Qué podemos hacer?», orientado a I+D, al «¿Qué deberíamos hacer?», centrado en el cliente. La última es, por supuesto, una pregunta que las organizaciones deben responder de forma global.

Las empresas deberían recelar de la llamada «trampa del impulso tecnológico» (o «technology push trap»). Siempre es seductor emplear nuevas tecnologías como punto de partida cuando se buscan ofertas innovadoras. Pero el peligro está en perder de vista la necesidad humana al focalizarnos demasiado estrechamente en la tecnología. Hemos encontrado que, a menudo, la innovación de éxito sucede cuando ingenieros, especialistas en usuario y expertos en negocio dan forma a una iniciativa desde su comienzo. Como equipo interdisciplinar, juntos pueden garantizar que cualquier solución que propongan sea deseable, técnicamente factible y económicamente viable.

### Encuentre inspiración en el mundo real

Existe un dilema muy común en las empresas que lideran el mundo de la innovación: para ellos, no es tan obvio dónde buscar nuevas ideas como lo es para sus seguidores. La competencia no puede proporcionar mucha ayuda, ya que esto significaría esencialmente mirar hacia atrás. Muchos pioneros de la innovación en diversos campos han comprendido que la clave es inspirarse en actitudes y comportamientos del



Rápida generación de una gran cantidad de ideas mediante una serie de sesiones de *brainstorm*



mundo real. Esto les permite encontrar y actuar sobre oportunidades de cambio sustancial en sus mercados antes de que nadie más pueda irrumpir en ellos. Cómo detectar estas oportunidades es una pieza crucial de su continuado éxito.

Toda gran organización tiene un departamento de investigación de mercado y es capaz de realizar encuestas y evaluar conceptos con consumidores finales. Sin embargo, la realidad que observamos es que, mientras numerosas organizaciones se consideran a sí mismas bien informadas sobre sus consumidores, muy a menudo se ahogan en un mar de datos, sin obtener ningún conocimiento.

Planear la recogida de inspiración del mundo real en forma de ejercicios abiertos e inspiradores, con herramientas como la etnografía o el análisis de experiencias análogas, suele ser la mejor forma de acometer el reto de la innovación.

### *Inspírese primero, cuantifique después, mucho después*

En nuestra experiencia, las herramientas de investigación se emplean a menudo de forma errónea. Lo acostumbrado es emplear métodos cuantitativos desde las primeras fases del proceso, cuando lo que en realidad se necesita no son números, sino inspiración. La sensación de seguridad que proporcionan los números es clara: para convencer a cualquiera dentro de la empresa, los empleados sienten que han de ofrecer cifras estadísticamente relevantes, respaldadas por muestras representativas de su público objetivo. La necesidad de verificar con números es comprensible, pero ahoga la inspiración y se debería posponer hasta mucho más tarde en el proceso. Los métodos cuantitativos son fantásticos para evaluar conceptos suficientemente desarrollados, pero no inspiran pensamientos nuevos en un principio. Por el contrario, aplicados al inicio del proceso tienden a ralentizar, encarecer y hacer menos eficaz la búsqueda de innovación. Los estudios cuantitativos no están

hechos para permitir resultados inesperados, ya que el ámbito en el que los entrevistados eligen sus respuestas está predeterminado al diseñar el estudio.

### *Los individuos inspiran grandes cambios*

La inspiración se puede encontrar habitualmente de forma mucho más eficaz mediante un enfoque etnográfico, en el que se observa a muy pocos individuos a los que, sin embargo, se entrevista en gran profundidad. Este enfoque resulta mucho menos costoso en tiempo y dinero, y es mucho más probable que indique direcciones interesantes a los innovadores.

Un proyecto de Ideo en particular proporciona un ejemplo ilustrativo. Al trabajar para un proveedor de tarjetas de crédito, nuestro equipo de diseño entrevistó a una mujer que se consideraba una compradora compulsiva y había acumulado una deuda considerable en su tarjeta de crédito. Cuando nuestros investigadores le preguntaron si estaba satisfecha con los servicios de tarjeta que su banco le ofrecía contestó: «Claro». Una encuesta cuantitativa se hubiese



Entrevistas a usuarios de cajeros automáticos sobre sus percepciones financieras y observación de su comportamiento



detenido ahí y anotado que la usuaria está satisfecha con la oferta. Pero cuando le pedimos que nos mostrara su rutina de compras en línea, nos enteramos de que guardaba su tarjeta de crédito en un bloque de hielo en el congelador, en vez de en su cartera, para poderse resistir mejor a usarla. Al cuestionarla sobre su comportamiento, procedió a contar largo y tendido que no se fiaba de sí misma para tomar decisiones rápidas de compra, así que se obligaba a esperar a que el bloque de hielo se derritiera para liberar la tarjeta antes de realizar la compra. Esto le daba un tiempo adicional para considerar, y reconsiderar, su decisión.

Este ejemplo ilustra cómo un enfoque de pensamiento de diseño puede desenterrar una verdad más profunda que los métodos tradicionales: la encuesta «cuantificable» hubiera mostrado una clienta que está satisfecha con su tarjeta de crédito. Las observaciones centradas en las personas hurgaron más profundamente en cómo la clienta usa en realidad la tarjeta. El hecho de que intentara modificar sus patrones de comportamiento, percibidos negativamente por ella misma, ofreció inspiración e *insight* para el diseño. No parece probable que ella sea la única con esta necesidad, lo cual lleva a cuestionarse qué clase de productos querrían ofrecer los bancos para ayudar a los usuarios de tarjetas de crédito a superar su posible adicción a las compras. Si esta necesidad está o no realmente extendida, se puede comprobar en un intervalo de semanas, en las que se generan nuevas ideas y, partiendo de estas, se da forma a conceptos.

### Apunte más allá del público objetivo

Nuestros diseñadores comienzan cada proyecto pasando un tiempo considerable con unos pocos consumidores finales, para entender no solo lo que hacen y dicen, sino también lo que piensan y sienten. Cuando nos dispusimos a «descubrir todas las posibilidades comerciales del canal autoservicio» para BBVA, por ejemplo, observamos y entrevistamos a personas que utilizaban cajeros automáticos de forma regular. Hicimos la misma investigación con gente que no usaba cajeros. Desvelar las limitaciones de una oferta actual requiere no solo al público objetivo, sino también a los usuarios «extremos», o personas cuyo comportamiento es, *en ciertos aspectos relevantes, extremo*.

Por ejemplo, al buscar inspiración cuando trabajamos en un proyecto con la marca de sandalias Havaianas, nuestros equipos no solo hablaron con playeros brasileños y *fashionistas* urbanos en Europa. Adicionalmente, eligieron tener conversaciones en profundidad con un fetichista confeso de zapatos y un monje budista que no había usado zapatos en años. Las personas que muestran comportamientos extremos lo hacen habitualmente debido a necesidades, creencias o actitudes extremas. Estos factores tienden a existir también en un determinado público objetivo, aunque de una forma mucho menos pronunciada y, por ello, más difícil de detectar. Por consiguiente, hablar con usuarios extremos es otra forma de revelar necesidades latentes dentro de un grupo objetivo.

En el caso de BBVA, la mayor limitación a la interacción del cliente con los cajeros automáticos no era la información, servicios o ventajas proporcionadas, sino la manera en la que aquellos se presentaban. Muchos clientes sentían que las máquinas no eran lo suficientemente intuitivas, transparentes, o fiables. El proyecto de diseño, que en principio proponía extender las funcionalidades del cajero, pronto derivó en hacer las funciones existentes más accesibles, humanas e intuitivas. Con BBVA, el equipo de diseño desarrolló una nueva máquina con una

interacción mucho más humana. Sobre esta plataforma, el banco podrá ampliar las ventajas que ofrezca en el futuro.

### *Vaya más allá de lo literal*

Como hemos descrito, la investigación cualitativa puede extraer percepciones o *insights* fascinantes del trabajo de campo, si bien no en una forma que una organización típica pueda digerir, y sobre la que pueda actuar. Habitualmente tienen forma de anécdotas, fotografías o citas individuales —no exactamente datos sobre los que una empresa está tradicionalmente preparada para formar una estrategia de negocio—. Lo que resulta crucial en la investigación inspirativa es cómo interpretar y usar los resultados. De hecho, traducir percepciones o *insights* de usuarios en oportunidades de negocio es la capacidad más importante —y a la vez infravalorada— en cualquier programa de innovación.

Después de todo, como negocio que busca soluciones de futuro, podemos hacer a los consumidores un montón de preguntas, pero no podemos esperar que nos sirvan «la Respuesta» al nivel que precisamos para basar en ella decisiones de negocio. Los consumidores en cuestión no son, por regla general, expertos en tendencias tecnológicas, ni están a la última en nuevas formas de hacer negocio. Su horizonte se limita naturalmente a su experiencia del statu quo, y a haberse adaptado a él de forma inconsciente, para bien o para mal. La centenaria cita de Henry Ford sigue siendo cierta: «Si hubiera preguntado a la gente qué es lo que querían, hubieran respondido que caballos más veloces».

En vez de tomar la aportación de los consumidores de forma literal, un equipo de innovación debe buscar pautas, elementos comunes y diferencias entre los habituales cientos de citas y observaciones. Esta información se agrega entonces hasta el punto en que se abre a direcciones interesantes. No hay ninguna garantía de que alguna de estas direcciones conduzca al éxito pero, siempre que los equipos recojan con frecuencia las reacciones y opiniones de



los consumidores, averiguarán en su momento qué dirección conecta más fuertemente con el mercado.

La construcción de prototipos permite a los equipos probar y evaluar ideas desde el principio del proceso

### *Mire más allá de su sector*

A menudo, la inspiración se puede hallar en industrias completamente diferentes. Esto permite a los innovadores pensar al margen de la pauta habitual. Observar lo que sucede fuera de una industria ayuda, en particular, si las prácticas establecidas dentro de dicha industria han conducido a un estancamiento en el frente innovador.

Cuando un grupo de cirujanos rediseñó sus procedimientos quirúrgicos para la sala de urgencias con la ayuda de Ideo, encontraron inspiración en cómo los equipos de boxes en las carreras de automóviles de serie organizaban su trabajo en el circuito. Entre otras cosas, el grupo aprendió que los equipos de boxes trabajan con juegos repetidos de herramientas, organizados por escenarios probables de uso (digamos, juego uno para un neumático deshinchado, juego dos para reemplazar piezas de la carrocería, juego tres para fallos de suspensión —todos ellos contienen, ostensiblemente, una llave inglesa idéntica, entre otras herramientas—). Esto ahorra un tiempo crítico al reunir el equipo necesario

Creación de prototipos rápida y básica – a veces no hace falta mucho para transmitir el mensaje



cuando es preciso. Más interesante aun, los cirujanos probaron este mismo principio y encontraron que ahorra segundos vitales también en sus operaciones e implementaron su propia versión.

### 3. DESARROLLAR UNA DESTREZA OPERATIVA

Los autores del estudio de IBM describen esencialmente «destreza operativa» como la capacidad de una organización para adaptarse al cambio y su buena disposición a experimentar con su oferta, estructura y modelo de negocio. Los CEO que responden al estudio ven en ello una habilidad organizacional necesaria. En consecuencia, «destreza operativa» es el compendio de toda una serie de habilidades y mentalidades organizativas, algunas de las cuales son cruciales para que la innovación disruptiva rinda frutos.

#### *Encuentre la Cuestión cero*

Una iniciativa innovadora solo será tan buena como la pregunta que se propone responder, o su *brief*. Por esto es crucial que el *brief* se defina al nivel adecuado, es decir, lo suficientemente enfocado como para proporcionar los resultados adecuados y, a la vez, suficientemente abierto como para dejar espacio a efectos inesperados y disruptivos.

Al dar forma a un *brief*, a menudo encontramos que los clientes tienden a colar en este parte de una solución esperada, lo cual restringe dicho *brief* de forma innecesaria y obliga al

equipo a trabajar para resolverlo con solo una dirección en la que moverse. En nuestra experiencia, la mejor forma de crear un *brief* rico es determinar juntos cuál es la «Cuestión cero» en el contexto del reto que se va a tratar. Con esto nos referimos a la cuestión humana subyacente, la que señala la necesidad de mercado a nivel del individuo dentro del grupo objetivo.

Por ejemplo, al trabajar para una editorial especializada en libros de texto para universitarios, el equipo de proyecto de Ideo discutió muchos posibles puntos de partida. *Briefs* tales como: «¿Cómo vendemos más libros de texto?» no abordan lo esencial, porque asumirían que tanto el medio (libros) como el modelo de negocio (venta) son intocables, una suposición seriamente limitadora en tiempos de medios híbridos y de modelos de negocio en drástica evolución.

El *brief* que finalmente acordamos fue: «¿Cómo podemos apoyar mejor a los estudiantes en su aprendizaje?». Permitía al equipo moverse con seguridad dentro de los límites del propósito de la organización de nuestro cliente, a la vez que dejaba espacio suficiente para explorar nuevos medios y formas de comunicación con estudiantes, así como de facilitar la comunicación entre ellos.

Habiendo establecido cómo aprenden los estudiantes y cuáles son sus necesidades explícitas y latentes respecto a esta actividad —a menudo social—, el equipo estaba en posición de ahondar en cómo ayudar de la mejor forma a los estudiantes, apoyándose no en una sola tecnología, sino en unos cuantos canales mediáticos que los estudiantes ya manejaban. Esto trajo consigo una forma nueva de hacer negocio para nuestro cliente, con una mínima a nula curva de aprendizaje para los usuarios, lo cual suponía la garantía de una rápida adopción.

#### *El fallo es esencial para la iteración*

Después de recoger interesantes percepciones o *insights* en el trabajo de campo, con datos cualitativos que las respalden, las empresas pueden establecer su valor haciendo prototipos

y probando ideas rápidamente. La realización temprana de prototipos —aunque sea con herramientas básicas— que permite refinar paso a paso posibles soluciones, es esencial para evaluar cómo de técnicamente factible, económicamente viable y, en última instancia, deseable podría resultar una oferta.

Realizar prototipos como herramienta de innovación no se limita a los productos, sino que puede comprender a su vez espacios, servicios y procesos. Es importante que este proceso se realice temprano y que los innovadores solo inviertan el tiempo necesario para responder la cuestión más importante en cada momento, pero no más.

Los cirujanos mencionados anteriormente aprendieron de fuentes improbables en su búsqueda de oportunidades de innovación. Lo que hicieron a continuación fue crear prototipos e iterar hasta llegar a una solución innovadora. Construyeron y probaron numerosas ideas que fallaron, como se esperaba, antes de encontrar la solución ideal.

A menudo visto como algo negativo, el fracaso no fue un problema en este caso. Esto se debe a que se probaron muchas ideas, por lo que contaban con un número de opciones entre las cuales elegir y, en segundo lugar, porque el fracaso ocurrió al principio del proceso. Se dispusieron inmediatamente a crear prototipos de soluciones potenciales y a probarlas en quirófanos simulados. Si una idea no funcionaba, lo averiguaban en días o semanas, no en meses o años. Esto supuso poco tiempo perdido en testeos, poco dinero gastado hasta ese momento, y pocas oportunidades de enamorarse de una idea poco realista.

### **Desmitifique el fracaso**

Por supuesto, nadie quiere fracasar estrepitosamente después de haber invertido millones en gastos de desarrollo. Pero cuando el fallo sucede pronto, antes de haber invertido un gran capital, y conduce a un mayor conocimiento, una empresa tiene muchas más posibilidades de éxito en el mercado en la próxima iteración.

Demasiadas organizaciones tradicionales aún consideran un tabú el fracaso —y en consecuencia evitan a toda costa fallar, incluyendo en la innovación—. El problema principal parece ser que las iniciativas que fracasan, a día de hoy, tienden a fallar demasiado tarde, lo cual encarece su fallo. Es por esto por lo que todo fracaso se percibe como malo y dañino para la imagen y las carreras profesionales. Sin embargo, la clase adecuada de fracaso debería ser un requisito. Como escribió Seth Godin en *The Purple Cow (La vaca púrpura)*: «La mayor parte del aprendizaje, especialmente el aprendizaje organizacional, ocurre mediante ensayo y error. El error ocurre, se quiera o no. El error es difícil de evitar. No está claro que la investigación o preparación tengan un impacto enorme en el error, especialmente en el error de *marketing*. El error, claramente, no escasea. El ensayo, por otro lado, es bastante escaso, especialmente en ciertas organizaciones. La gente cree equivocadamente que una forma de evitar el error con éxito es evitar el ensayo. Necesitamos más ensayo».

### **Comience en pequeño y amplíe después**

Una vez desarrollado un concepto innovador que se considera lo bastante bueno como para llevar al mercado, suele quedar aún mucho que aprender en el camino de su perfeccionamiento. Para aprender en el mundo real, y a la vez mitigar el riesgo de fracaso, muchas empresas han perfeccionado el arte de empezar a pequeña escala y después ampliar sobre la marcha.

3M decidió lanzar las notas Post-it como nuevo producto en 1977, pero fracasó, ya que los consumidores no lo habían probado. Convencidos que el concepto en conjunto era sólido, un año después 3M distribuyó muestras gratuitas entre los habitantes de Boise (Idaho), en Estados Unidos. Nueve de cada diez personas de las que probaron las notas dijeron que comprarían el producto. En 1980, los Post-its se vendían a escala nacional en Estados Unidos. El resto es historia.

3M logró aprender en un entorno controlado sobre múltiples dimensiones de esta nueva

oferta: probaron cómo anunciarlo mejor, a quién dirigirse y dónde posicionar sus productos. Aprendieron cómo se usa el producto en realidad, cómo se percibe, y cómo podrían mejorarlo —todo esto concentrándose en una pequeña localidad de Idaho—. El «Boise Blitz» («Ataque de Blitz»), como sabemos que se conocía dentro de 3M, fue un paso muy inteligente para salvar la distancia entre el laboratorio de I+D y un despliegue publicitario a escala nacional, así como un gran ejemplo de comenzar en pequeño y ampliar.

Hacer que una organización sea tan innovadora como 3M puede parecer muy alejado de la realidad para la mayor parte de los líderes de empresa. Hacer de la innovación una mentalidad para toda la plantilla no es tarea sencilla, ni haciendo un gran salto de imaginación. Sin embargo, el aspecto positivo es que tampoco suele requerir cambios estructurales de fondo —en principio no hay reorganización, ni esfuerzos de

contratación a gran escala, ni cambios en los procesos de gestión que dificulten aprovechar el potencial innovador de una empresa. Todo lo que hace falta es que un líder de negocio inspirado ponga la innovación en la agenda de todos, predique con el ejemplo y dé a sus empleados espacio y permiso para ser creativos en un entorno seguro. Esta ya es en sí una tarea suficientemente difícil.

El viaje es ciertamente fácil de emprender para cualquier líder. Fiel al espíritu del pensamiento de diseño, la aproximación a la innovación de cualquier empresa debería imaginarse, llevarse a prototipo, iterarse y evaluarse primero a pequeña escala antes de extenderse, con objeto de convertirla en una habilidad correctamente adaptada a medida de la organización. De hecho, unos cuantos experimentos perfilados en el recuadro pueden servir de primeros pasos. Tómense los como sugerencias para recorrer las primeras millas en la ruta hacia Nueva Orleans.

#### Emprendiendo el viaje de la innovación

Muchas organizaciones se preguntan dónde o cómo empezar a ser más innovadoras, centradas en el usuario, y adaptables.

He aquí cinco experimentos para intentarlo:

1. Aproveche a los expertos que están al pie del cañón. Usted sabe ya mucho más de lo que cree. Toda organización tiene empleados que están en contacto diario con usuarios, clientes y socios. Pueden ser personal de ventas, técnicos de mantenimiento o teleoperadores. Estas son personas a las que el resto de la organización debería escuchar con atención y de las que debería extraer conocimiento.
2. Conozca a unos pocos clientes personalmente, uno por uno. Reúna a sus equipos de investigación de mercados en una visita al domicilio de sus clientes. Llegue a conocer a algunos y comience a descubrir pautas que señalen nuevas oportunidades de negocio. Es gratificante, revelador y sienta precedente dentro de la organización.
3. Pruebe a dirigir «sin números». Organice una iniciativa de innovación basada puramente en métricas *cualitativas*. Aprenda a usar las anécdotas de usuarios, a fiarse de la intuición de los expertos y a canalizar la pasión de sus empleados. Piense en personas, y no en gráficos. Lo más seguro es que la iniciativa avance más rápido, abarque más, y desvele oportunidades antes que las iniciativas agobiadas por la necesidad de justificar cuantitativamente sus esfuerzos a cada paso.
4. Pida a los equipos de innovación que lo cuestionen todo. Dentro de los límites del propósito de la marca, sus equipos deberían ser libres de cuestionar cada uno de los aspectos del statu quo. Reconozca que su empresa no se define por el producto o servicio actuales, y tampoco por un modelo de negocio, sino que estas son meras herramientas que le ayudan a lograr su propósito. No les haga estudiar a la competencia sino, en lugar de eso, permítales figurarse qué haría falta para desbaratar el mercado. Puede que los resultados sean radicales, pero también muy útiles para dar con una dirección en la que ponerse en camino.
5. Deje que sus equipos experimenten desde temprano y de forma segura. Pida que cualquier iniciativa de innovación incluya algún tipo de prototipo o experimento que muestre su progreso en cada reunión de control. Deje claro que a usted le gustaría ver todos los resultados, incluidos los que fallan en las pruebas, para poder hablar de lo que ha aprendido el equipo. Desafíe a sus empleados a discutir el trabajo inacabado con clientes tan pronto como sea posible y a hacer tangibles los posibles resultados, incluso si tienen la sensación de que están a medias. Permita fracasos «seguros» y celebre éxitos finales.