



ANTONIO FLORES*

Vacunarse contra el exceso de oferta

¿Qué es la innovación? No es I+D. Y tampoco es inventar. Ambos conceptos, a diferencia de la innovación, surgen, en un caso, de la genialidad de alguien y, en el otro, de la investigación enfocada al producto, ajena al momento de uso y circunstancias vitales, económicas y sociales del consumidor. Innovar es capturar la oportunidad de negocio y ejecutarla en el momento preciso. Para ello es esencial una actitud adecuada en la propia organización, ya que la innovación se materializa a partir del esfuerzo de un equipo formado por profesionales capaces de lo mejor trabajando juntos y por separado.

Es lo que definimos como *teamdividualism*, uno de los diez conceptos incluidos en *La alquimia de la innovación*, libro escrito en colaboración con Alfons Cornella, consejero de NODE, y presentado en la última edición de ExpoManagement. El texto resume en diez capítulos las claves que deben tenerse en cuenta para la gestión eficaz de la innovación aplicada; es decir, aquella que genera valor para la empresa en forma de riqueza y crecimiento.

Diez claves para innovar

- 1. Hibridar:** Creación de nuevos productos o servicios a partir de la combinación de otros ya existentes
- 2. Auténtico:** Lo genuino y original en contraposición a lo industrial y consumista
- 3. Teamdividualism:** Una nueva forma de estructurar los procesos de innovación a partir de gandes individualidades con espíritu de trabajo en equipo
- 4. Territorio/Frontera:** Espacio (físico o mental) en el que se desarrolla la innovación
- 5. Efímero:** Productos o servicios concebidos para el mercado consumista
- 6. Capilaridad:** Calidad necesaria en las organizaciones innovadoras para que la información fluya entre sus miembros
- 7. Catálisis:** Factor necesario para la convergencia de elementos que dan como resultado la innovación
- 8. Fracaso:** Experiencias necesarias y

paso previo obligado al éxito de la innovación

9. Radical: Innovación que se adelanta a su tiempo y crea nuevas categorías

10. Innovadores: personas con la visión, energía y talento necesarios para innovar

Uno de los términos más interesantes de los antes mencionados es la *hibridación*. Aplicable también a personas o proyectos, es una de las fórmulas más claras para innovar. ¿Qué tienen en común los coches de *renting* o Corporación Dermoes-tética? Todos ellos son productos y servicios híbridos que han sabido conectar con las necesidades de *targets* cada vez más microsegmentados.

El valor de lo efímero

Otra área en la que las empresas deben enfocarse para incrementar su capacidad de innovar es la observación de la circunstancia temporal para escoger el momento. Es ilustrativo el fracaso de Newton, precursor de las actuales PDA, creado por Apple hace más de 15 años. Esta innovación fue un fiasco comercial que, sin embargo, permitió el posterior éxito de Palm. Y es que entender el momento exacto en que se genera la oportunidad es clave para innovar con éxito.

En este sentido, Swatch fue uno de los primeros casos claros de productos concebidos para un consumo rápido y efímero, sin visos de perdurabilidad. Con un diseño original, vanguardista y divertido, y con una adecuada relación precio-calidad, Swatch supuso una revolución inmediata en la época en la que apareció. Fruto de una reacción valiente por parte de la industria tradicional suiza frente a la competencia nipona, que fabricaba relojes más baratos y técnicamente perfectos, Swatch creó una nueva categoría de producto y rompió el mismo paradigma de la industria relojera suiza.

El concepto de la marca fue claro. El cliente sabe que compra un concepto de moda y variedad donde la durabilidad pasa a segundo término. Sabe que, al instante, podrá escoger entre un gran número de propuestas de la misma marca. Y todo a un precio muy competitivo. Esta es una tendencia que se está acentuando en todos los sectores y que cada vez será más frecuente no sólo en productos, sino en servicios.

Del Seat 600 al boli Bic

En el caso de la economía española, la situación es todavía más crítica si cabe que en el caso de los relojes suizos, ya que se está produciendo un cambio radical del modelo empresarial. Después de 20 años de inmovilidad, el paradigma de oferta<demanda tradicional ha dado paso a otro en el que la oferta>demanda. El consumidor está saturado por un exceso de oferta. No obstante también en España encontramos ejemplos destacados de empresas innovadoras.

Uno de estos ejemplos es Imaginarium, que ha comprendido perfectamente el valor de crear un nuevo entorno competitivo. Así, en colaboración con NODE, surgió el concepto *espacios comunes*, a partir del cual se desarrollan diferentes productos con el objetivo de alcanzar uno de los principales retos de la innovación: la diferenciación. Un producto, ya en el mercado, concebido y producido a partir de este nuevo planteamiento, es el triciclo multifunción Follow Me, que se adapta a la evolución de su usuario.

Alimentación, un buen ejemplo de innovación

La industria de la alimentación presenta ejemplos relevantes en términos de innovación. Aunque pueda parecer un sector conservador y maduro, lo cierto es que los cambios en nuestros hábitos y contextos de consumo se han reflejado en los productos lanzados al mercado durante los últimos años. Y algunos fabricantes han sabido aprovechar estos cambios para generar nuevas oportunidades de negocio.

Cornetto Soft es un buen ejemplo. Unilever ha alterado con esta innovación la estrategia habitual de su sector, en el que se declina un mismo producto o en el que sólo se varían algunos atributos superficiales. Al crear un nuevo sistema, compuesto de máquina y consumible, Unilever ha establecido un nuevo paradigma de mercado con el que se ha convertido en el referente indiscutible.

Al final el reto sigue siendo reinventarse y generar nuevas oportunidades de negocio y crecimiento. Y la innovación se presenta como la única vacuna para diferenciarse en un entorno de exceso. □

(*) ANTONIO FLORES es presidente de NODE (www.thenodecompany.com).