

Si hay una lección que puede extraerse del colapso de las llamadas puntocom es la siguiente: una gran idea no es equivalente a una gran innovación. Iniciativas tan ingeniosas y aparentemente tan atractivas como la web balls.com, que vendía cualquier tipo de pelota deportiva que pudiera imaginarse, no agregaban nada a la cadena de valor. Los consumidores no necesitaban este tipo de productos (al menos no lo suficiente como para pagar por ellos). Comprar comida para mascotas a través de la web (como en la malograda pets.com) y recibir el pedido en casa puede aparentar ser un cómodo y original servicio, pero la experiencia demostró que no se trataba de algo verdaderamente práctico.

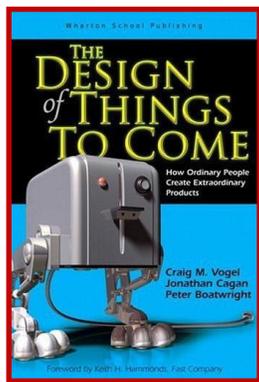
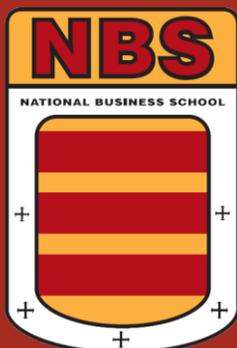
Dirijamos ahora nuestra mirada a Google, uno de los supervivientes de la burbuja de internet. Esta empresa está constantemente probando nuevas funcionalidades en su página de búsquedas. Solo aquellas que son utilizadas por los usuarios y no degradan la experiencia de búsqueda de los internautas se mantienen: el resto no pasa de ser ideas ingeniosas que finalmente desaparecen. Los "cerebros" de Google son "innovadores pragmáticos": saben perfectamente que la innovación no es únicamente concebir ideas geniales, sino que implica ante todo la capacidad de proporcionar avances tangibles que sean valorados y tenidos en cuenta por los consumidores.

Bibliografía

Craig M. Vogel, Jonathan Cagan y Peter Boatwright

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada. National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



El diseño de los productos que vienen

Un estudio sobre el auténtico valor de la innovación y cómo conseguirla

Craig M. Vogel, Jonathan Cagan y Peter Boatwright

INTRODUCCIÓN

Este es el terreno de juego en el que se desenvuelven los negocios de hoy en día. El hecho crucial no reside en qué se puede fabricar para vender a la gente, sino qué puede hacerse para añadir valor a la vida de las personas y después vendérselo de forma rentable. Para las empresas, es extremadamente fácil perder la perspectiva de los consumidores. Y frente a esto, una estrategia de desarrollo de nuevos productos quedará desequilibrada si no se entiende quiénes son esas personas, cómo la innovación mejorará sus vidas y en cuánto valoran esos cambios.

Si una empresa no percibe este necesario cambio conceptual, otras lo harán. Motorola y Nokia han dominado durante años el mercado de los teléfonos móviles en China, hasta que una pequeña empresa, Ningbo Bird, se convirtió en un innovador pragmático. En lugar de simplemente manufacturar teléfonos celulares de bajo precio, Ningbo Bird estudió a conciencia lo que los consumidores chinos demandaban y, así, empezó a fabricar atractivos teléfonos (hasta podría decirse que sexys) y muy fáciles de utilizar. Su cuota de mercado pasó de un 5 % a un 50 % en muy pocos años.

Hágase ahora la siguiente pregunta: ¿dónde está situada su empresa? ¿Es una Motorola, una Nokia o una Ningbo Bird? ¿Es una Google o una ball.com? Este libro ofrece las herramientas precisas para entender a los clientes y, de esta forma, crear para ellos los productos y servicios que demandan: tanto unos como otros constituirán entonces auténticas innovaciones y no tan solo grandes ideas sin recorrido. El resultado de este libro es una completa guía para conocer el proceso contemporáneo de la innovación.

Diferencias entre innovación e invención

Uno de los imperativos primordiales es la necesidad de diferenciar entre innovación e invención, y saber que aquélla debe ser pragmática. Existen razones que explican este hecho: el abismo que media entre la invención de la bombilla de Edison o el Modelo T de Ford y la innovación contemporánea es que aquellos productos reemplazaron a tecnologías que habían quedado anticuadas. Fueron verdaderos saltos tecnológicos que modificaron la vida diaria de las personas (la bombilla eléctrica sustituyó al gas y el automóvil a la tracción animal). Hoy, en cambio, nos encontramos en un punto de la evolución tecnológica en el que la innovación ha reemplazado a la invención como fuerza motriz de la economía global. Lo que entendemos por innovación se extiende más allá de la invención de nuevas tecnologías e incluye avanzadas aplicaciones, su difusión, el acceso a ellas o la recombinación de tecnologías ya existentes.

La diferencia entre ambos conceptos radica en que la innovación es un salto sólo desde el punto de vista del consumidor, mientras que desde el punto de vista de la producción puede serlo o no.

Tomemos como ejemplo el diseño de la Palm V, un avance comercial muy significativo entre los PDA fabricados por la firma Palm. IDEO, una de las empresas de diseño industrial más importantes del mundo, fue la encargada de diseñar la Palm V. Según Tom Kelley, Director General de IDEO, la Palm V se concibió esencialmente con la misma tecnología que las generaciones precedentes de Palm, pero fue diseñada estética y ergonómicamente para llamar la atención de los ejecutivos y del público en general. Unas atractivas líneas orgánicas definían su forma, era más delgada que las anteriores y tenía un acabado en aluminio. El "nuevo" producto se vendió por 150 dólares más que los modelos anteriores y ayudó a expandir de forma considerable el mercado de las PDAs.

El foco de la invención está dirigido a los "artefactos" más que a la experiencia de los consumidores. Los inventores buscan soluciones que obtengan los resultados deseados, pero no suelen apreciar el valor de la ergonomía o la estética. Por el contrario, la innovación está dirigida hacia los consumidores, puesto que persigue una respuesta integral a sus necesidades y deseos. Su alcance es más amplio que el de la mera invención, ya que toma en cuenta una gran cantidad de factores que consiguen el éxito de un producto. Starbucks no inventó el café, obviamente; en cambio, sí logró cambiar una experiencia corriente (tomar un café) por la de saborear una taza en uno de sus locales. Subió el precio del café por encima de lo que muchos podrían imaginar, pero la gente se ha mostrado dispuesta a pagar un suplemento por disfrutar de un ambiente agradable. Es algo similar a lo que General Motors llevó a cabo con el rudo Hummer, que de ser un automóvil marginal se convirtió en el último grito de moda, sobre todo a raíz de los atentados del 11 de Septiembre: estos dejaron la huella de la inseguridad en la mente de los consumidores y el robusto automóvil se convirtió en una tendencia de moda.

La invención –la tecnología– no es suficiente. Un producto de éxito necesita ser deseado y útil. En otras palabras, la

tecnología requiere de la innovación. La innovación es entonces la habilidad para ver lo extraordinario en los eventos ordinarios de cada día. Ahora bien, a este concepto hay que agregarle el de pragmatismo. La innovación pragmática es un enfoque equilibrado, dirigido a explorar una gama de posibilidades, pero con la intención de convertir éstas en productos exitosos y generadores de ganancias. Se trata de darle a la creatividad una orientación hacia el aprovechamiento de las oportunidades de mercado. Las empresas se afanan en conseguir costes de producción inferiores a los de sus competidores y, para ello, harían bien en dirigir su mirada a sus departamentos creativos, porque las políticas de reducción de costes y el aumento de la calidad ya no otorgan una ventaja competitiva sostenida. La diferenciación llega ahora de la mano de la innovación, el arma estratégica que genera beneficios en la economía global.

La nueva generación de innovadores

La innovación no se produce en el vacío, es producto de la interacción de las personas. A modo de ilustración, estudiaremos los casos de tres ejecutivos innovadores, provenientes de campos profesionales bien distintos y con estilos de gestión diferenciados. Son líderes que se sienten a gusto ante el reto de encontrar soluciones innovadoras en situaciones aparentemente contradictorias. Donde otros ven riesgo, ellos aprecian las oportunidades. Su estilo de gestión se asemeja al de los grandes jugadores de fútbol o de baloncesto: en lugar de ir a donde está la pelota, se dirigen hacia donde la pelota debería estar.

Dee Kapur llegó desde la India a Nueva York con solo 200 dólares en el bolsillo. Tras graduarse como ingeniero mecánico, encontró trabajo en la compañía Ford. Allí promovió una revolución en el diseño de los vehículos utilitarios deportivos (SUV, Sport Utilitarian Vehicles) para hacerlos más accesibles al estilo de vida cotidiano de los Estados Unidos. Kapur cree en la innovación pragmática, concepto que aún

equilibradamente la creatividad con la rentabilidad empresarial. Reconoce que, incluso estando al frente de una compañía, no es posible "imponer" la innovación a los subordinados, aunque sí se puede instituir un tipo de gerencia que la promueva. Kapur ha modelado el enfoque hacia sus empleados con una dosis de inspiración y otra de instrucción, para así impulsarlos a ver el mundo con una perspectiva más amplia. La innovación es seña de identidad en su estilo de gerencia.

Chuck Jones es un piloto de pruebas de 44 años que, al mismo tiempo, ocupa el cargo de vicepresidente de la División Global de Diseño para el Consumidor de la compañía Whirlpool. Aunque su educación universitaria le llevó por los campos del diseño industrial y de la ingeniería, su primer nivel de instrucción lo adquirió en la granja campestre donde creció. Allí aprendió a montar y desmontar motores. En el trabajo agrícola, la innovación significaba, por ejemplo, conseguir un repuesto para un engranaje roto en la cosechadora durante la temporada de recolección a las cuatro de la madrugada, cuando ningún taller permanecía abierto. Al igual que Kapur, Jones ha desarrollado aspectos diferentes y opuestos de la actividad gerencial. Su condición de ingeniero hace que tenga una buena relación con la lógica y la precisión de los números, lo que le ha permitido avanzar a pasos agigantados en el campo de la administración; al mismo tiempo, se dedica a explorar las posibilidades de la creación mediante el diseño. Su grupo de trabajo reúne profesionales de diversas áreas, e incluye diseñadores industriales, diseñadores gráficos, diseñadores de interfaz e investigadores sobre costumbres.

Edith Harmon es ingeniero mecánico. Hoy en día lidera uno de los grupos más dinámicos en la industria del vestir, New Balance, que no solo es una empresa dedicada a la moda, sino una firma dispuesta a poner la más avanzada tecnología al servicio de la indumentaria. En New Balance se piensa más allá de la moda y se detienen en la selección de los materiales, la manufactura, la ergonomía,

la biomedicina y los estilos de vida. Toda esta cuidadosa atención se plasma en la ropa y en el calzado. Dado que en su juventud las materias favoritas de Harmon eran la Historia del Arte y el Cine, siente aprecio por la sensibilidad estética y la ha puesto al servicio de su trabajo en New Balance. Esta es la razón de que no sea fácil encasillar a esta innovadora dentro de un estereotipo. La empresa se comporta y piensa al mismo tiempo como si fuera una ingeniera, una diseñadora y una ejecutiva de negocios. Esta es precisamente una de las características de la nueva generación de innovadores: hablar diferentes lenguajes.

¿Qué tiene de particular esta nueva generación de innovadores? Los tres casos citados son representativos de sus peculiaridades: han logrado alcanzar un sentido pragmático del equilibrio entre las duras exigencias de los negocios y las oportunidades abiertas e ilimitadas de la producción. No se trata únicamente de usar un nuevo juego de métodos; estos tres ejecutivos han adquirido un nuevo esquema de pensamiento que imprimen en las decisiones que toman en cada momento. Lo que estos individuos han comprendido es que la innovación afecta solo a la gente, tanto a la que conforman los equipos de desarrollo de un producto como a los consumidores que luego lo utilizan. Saben, a su vez, cómo identificar a gente motivada e instruida con la que trabajar. Son respetados en sus compañías, aun cuando sus enfoques no sean los tradicionales, porque entienden cómo manejar un ambiente corporativo de innovación en empresas como Ford, Whirlpool o New Balance. Esto no significa que la innovación solo sea posible en grandes compañías, puesto que puede darse igualmente en empresas de todo tipo y tamaño.

Body Media es un ejemplo, a la vez, de empresa naciente e innovación. Dedicada a la biotecnología, fue creada en 1999 por un puñado de jóvenes con la misión de llegar a ser reconocida como una empresa líder en la formulación de productos y servicios para la salud mediante el control del organismo. Al frente de ella se encuentran cuatro jóvenes apasionados

con aspecto más cercano al de una estrella de rock que al de un ejecutivo. Su producto estrella, que ha conquistado numerosos premios y reconocimientos, es la Sense Wear, una banda que se coloca en el brazo para registrar la actividad del cuerpo. Estos cuatro emprendedores representan otros tantos ejemplos de la nueva raza de innovadores, al desarrollar un estilo de trabajo que incorpora la interacción con los empleados y con los consumidores.

Tanto las pequeñas como las grandes compañías cuentan con ventajas a la hora de acercarse a la innovación. En el caso de las pequeñas, la innovación se ve facilitada por la carencia de fosilizadas burocracias y de la inercia que caracteriza a las empresas más antiguas y más sólidamente establecidas. Sin embargo, estas últimas también disponen de vías para construir una actitud emprendedora y dinámica, por lo general mediante la confianza en pequeños grupos interdisciplinarios para el desarrollo de productos de vanguardia. Sin embargo, es evidente que la nueva generación de compañías incipientes no es otra cosa que innovación y cambio.

El renovado valor de la innovación

La innovación va unida a profundos cambios en el consumo; en la diferenciación existe un valor agregado. Todas las compañías que quieran evitar ser un commodity, que pretendan establecer su propio sello distintivo, deben innovar. De ahí que la innovación haya reemplazado a los programas de calidad entre las prioridades de las empresas. Esto no significa que la calidad deje de importar, sino que los programas de calidad ya no representan una ventaja competitiva: hoy en día, la calidad en la manufactura es solo el costo de hacer negocios. Los líderes de las corporaciones han reconocido otros mandatos para subir el piso de sus ganancias. No sólo se acepta que la innovación es la principal fuente de crecimiento y viabilidad, sino también que el mayor potencial proviene del crecimiento hacia adentro, es decir, del crecimiento orgánico. En vez de

colocar todas las expectativas en la adquisición de una nueva empresa, derechos, patentes o productos, se intenta no perder de vista las oportunidades de crecimiento al alcance de la empresa.

? Por el contrario, existen muchas empresas que subestiman su capacidad innovadora y la delegan en empresas externas. Aunque esto les proporciona un punto de vista externo, es el personal propio el que mejor conoce a sus consumidores, la identidad de la marca y las competencias de la empresa. Muchas otras compañías, encerradas en un esquema de commodities, no están preparadas para impulsar un ambiente que sostenga la innovación en el trabajo, y lo que necesitan es desarrollar una cultura y una mentalidad propicias para la creación y el crecimiento orgánico. Aunque estos dos últimos elementos no lo sean todo: la innovación es el resultado de cierta disciplina. Diferentes aspectos de la innovación y el crecimiento orgánico deben confluír en una estrategia unificada de desarrollo y marketing, lo que implica la necesidad de investigar los gustos y expectativas del público.

Son numerosos los beneficios de incluir en los equipos originales de innovación a especialistas en marketing, y no solo cuando se ha dado luz verde a una idea. De hecho, muchos especialistas en marketing ni siquiera perciben que cuentan con las cualidades requeridas para la innovación y el desarrollo de un producto. Saben estudiar a la gente, adivinar por qué compra un determinado artículo. Han aprendido a identificar segmentos de consumidores, conocen métodos cuantitativos para describir grandes grupos de potenciales clientes y han sido entrenados en el alcance de la publicidad, el reconocimiento de una marca y la promoción. Todo ello puede resultar de óptimo complemento a la hora de pensar en la innovación.

¿Cuál es el proceso que conduce a la innovación?

Como Peter Drucker dejó establecido, la innovación no es producto de la

casualidad (aunque a veces puede darse el caso), sino de una actividad claramente disciplinada. Por lo tanto, la pregunta a la que nos enfrentamos es la siguiente: ¿cuál es el proceso para alcanzar una innovación? Hay una secuencia de cinco pasos que los especialistas en esta materia suelen seguir de forma sistemática:

- Descubrir un área de importancia estratégica.
- Identificar las oportunidades de un producto.
- Comprender la oportunidad que representa un producto.
- Conceptualizar la oportunidad.
- Desarrollar la oportunidad.

En los primeros tanteos se establece el criterio de lo que se quiere hacer, no desde datos irrefutables sino a partir de la observación del comportamiento del consumidor. Por lo tanto, el proceso de innovación comienza identificando un área de importancia estratégica. De esta manera, una vez centrado el objetivo de estudio, se posibilita el avance de la misión.

La siguiente fase consiste en la identificación de las oportunidades de un producto. Esta etapa comienza investigando las nuevas tendencias. Al final de la misma, el equipo de desarrollo habrá localizado ciertos nichos en los que un producto o servicio podría mejorar la oferta del mercado al que está orientado. La oportunidad, objetivo de esta fase, debe ser afirmada en términos amplios, haciendo hincapié en la experiencia del consumidor, sin ningún destello de descripción. Se trata de una investigación sobre los factores sociales, económicos y tecnológicos relacionados con el área. No tiene necesariamente que incluir datos estadísticos, dado que la estadística solo responde a viejas preguntas y la innovación presenta preguntas originales. Solo mediante la interacción efectiva con personas reales los innovadores pueden alcanzar sus objetivos. Por otra parte, las

estadísticas entregan información simplificada y estereotipada, y lo importante es la comprensión del consumidor en su terreno. Para ello, los investigadores realizan experimentos de campo en los que observan, entrevistan y analizan a personas que efectivamente usarán el producto, con lo que se continúa delineando la oportunidad dentro del área estratégica. La oportunidad es una forma positiva de definir un estado actual de cosas; el producto es el objetivo del estado deseado.

La siguiente fase es, por lo tanto, la comprensión de la oportunidad de un producto. Es necesario entender al consumidor y todas las influencias e implicaciones que el producto supondrá para su vida. El innovador deberá "traducir" los valores del consumidor en características del producto. Los valores conforman una lista de siete categorías:

- Emociones: se trata, como se señaló anteriormente, de establecer una conexión con la experiencia y la fantasía del consumidor.
- Ergonomía: es un atributo referido a la interacción física entre el usuario y el producto. ¿Cómo de sencillo e intuitivo será el uso del producto?
- Estética: no sólo incluye lo visual, sino todos los sentidos que intervienen en la experimentación del producto.
- Identidad: un producto es la realidad material de la identidad de una marca y es central para su éxito. Toda experiencia con un producto afecta a su identidad y, al mismo tiempo, la identidad establece la experiencia.
- Impacto: se trata del impacto social de un producto, es decir, la relevancia social que un producto tiene para diferentes grupos e individuos, además de las consideraciones ambientales.
- Tecnología clave: ¿se trata de una tecnología actualizada, que permita un mejor rendimiento del producto?

- Calidad: no sólo se trata de la calidad de la manufactura, sino además, de las expectativas de funcionamiento y rendimiento del producto a lo largo del tiempo.

Posteriormente, y basándose en los resultados de la investigación, se determinarán las características que definirán al producto.

La siguiente fase del proceso es la conceptualización de la oportunidad, o las características que conformarán el criterio del diseño. En consecuencia, se deben desarrollar diversas ideas del producto que puedan potencialmente satisfacer el criterio elegido para luego fabricar el prototipo de la idea más prometedora. Se debe obtener feedback de potenciales usuarios sobre el prototipo y rediseñarlo cuanto sea necesario hasta lograr el mejor resultado posible. Se trata de un enfoque interactivo en sus múltiples conceptos considerados, refinados y evaluados; el proceso se empieza de nuevo y va focalizándose a medida que se va aprendiendo sobre el producto.

La última fase consiste en la realización de la oportunidad. Se desarrolla un completo y preciso modelo visual mediante diversas herramientas, como puedan ser prototipos, modelos computarizados o maquetas. Con frecuencia, en esta fase los profesionales se aventuran al lanzamiento del producto sin haber reunido suficiente feedback de los potenciales consumidores. Es en esta etapa cuando cada elemento del concepto creado se detalla separadamente como parte de un ensamblado conjunto. Una vez en este punto, se está en condiciones de decidir si dar luz verde para su lanzamiento al mercado o no.

¿Qué es una tendencia?

Las tendencias proporcionan importantes oportunidades de ganancias para todos aquellos que sean capaces de interpretarlas. Niall FitzGerald, de Unilever, se refiere a ellas como las olas del océano, mientras que las compañías son los intrépidos surfistas: "Uno puede ser el mejor surfista del mundo. Pero si te

sientas en tu tabla sobre un punto en el mar donde no hay olas, no llegarás muy lejos".

La primera reacción frente a la idea de "interpretar las tendencias" suele ser pensar que se trata de predecir el futuro. Pero la verdadera tarea es comprender el presente y la dinámica actuales y utilizarlo para anticipar sucesos futuros. Este enfoque se denomina "diseño anticipatorio". En muchos casos, la extrapolación del futuro es sencilla una vez que se ha entendido el presente. Por ejemplo, una tendencia conocida es el envejecimiento de la llamada generación del baby boom. Una vez identificada, las implicaciones futuras son evidentes: crecimiento de los servicios asistenciales relacionados con la salud.

Como apoyo para la interpretación de tendencias se usa un marco que incluye tres amplias áreas: social, económica y tecnológica. El primero consiste en los aspectos culturales, de estilo de vida y políticos del mercado. El factor económico comprende el poder de compra y atención del consumidor. El factor tecnológico resume avances y nuevos usos para la tecnología en esa área. Estos factores se encuentran en continuo cambio. El objetivo de cualquier compañía es analizar constantemente estos factores para buscar oportunidades de crear nuevos productos y servicios.

Empresas como Apple han aprendido a visualizar esas tendencias y se han convertido en líderes en sus propias industrias. Apple supo interpretar el fenómeno del formato MP3 como imparable y lanzó el iPod, producto que a su vez se ha convertido en una propia tendencia (basta con ver la gran cantidad de accesorios a la venta solo para este aparato -como altavoces estéreos- o la posibilidad de utilizarlo en algunos automóviles BMW). Nunca antes una tecnología de la música estuvo orientada por el consumo del cliente en vez de por la industria discográfica. Esta ha intentado frenar esta tendencia mediante acciones legales en lugar de unirse a la moda y evitarse tanto esfuerzo inútil.

Esta nueva tendencia en el mundo de la música traerá cambios beneficiosos de todo tipo: la industria producirá más singles con más frecuencia y menos álbumes, el precio se acomodará a las expectativas y el gusto de los usuarios o se apoyará a los artistas independientes. Se aceptará, como en el caso del MP3, que grande no es sinónimo de bueno y se reconocerá un lugar en el mercado para los sellos independientes. Para el usuario, la calidad de la música mejorará. En definitiva, la confianza orientará la relación entre la industria y los consumidores. Pero esto no es todo: se trata de una tendencia que excede los dominios propios de la música digital. La personalización, la gratificación inmediata y el acceso instantáneo son aspectos que señalan la tendencia para todo tipo de productos venideros, y esta es una tendencia global.

La fantasía, la forma y la función

El consumidor promedio está lleno de deseos inconscientes e insatisfechos. Conectar con los deseos y emociones de los consumidores hace que un producto sea más atractivo que otro. La justa combinación de emoción y necesidades básicas nos conduce a tomar decisiones de compra y a mantener nuestra fidelidad hacia una marca, al mismo tiempo que nuestras fantasías como consumidores se satisfacen. Desarrollar una sensación de placer y confianza en los productos es la médula de la innovación pragmática, tanto para los productos de la vida cotidiana del consumidor como para otros productos comerciales más funcionales.

La forma de los productos tiende a concebirse tan solo como "el envoltorio" de la tecnología. En la mayoría de los casos, los mecanismos internos han de estar cubiertos por una superficie que proteja estructuras sensibles, delicadas, peligrosas o simplemente desagradables. Las cubiertas, así, cumplen diversas funciones. La cajita de un CD, por ejemplo, protege la sensibilidad del disco de golpes o de suciedad, hace al producto más fácil de almacenar y facilita a su dueño su identificación. Pero aparte de esta razón de ser funcional, posee además

una razón estética. El estuche es también una forma que, con un material y bajo unos colores determinados, conecta con el estilo de vida del consumidor y confiere al producto una distinción que lo posiciona en el mercado. Tanto la forma como la función se complementan aquí para satisfacer las fantasías y expectativas del consumidor.

Llegamos así a una economía de las fantasías y las experiencias. Tomemos el ejemplo de los turistas norteamericanos, que cada vez más prefieren, antes que unas vacaciones tradicionales en Europa basadas en visitas programadas, excitantes excursiones a las montañas del Himalaya. Los consumidores, en el momento actual, se interesan en las experiencias que acompañan a los productos y servicios, en estar personalmente comprometidos o involucrados. ¿Cuál es el eslabón en el progreso desde una economía del acceso al producto a la economía del servicio de la experiencia? Se trata de la fantasía. La fantasía es una pantalla que recrea una experiencia vívida, pero no es la realidad. Los consumidores se sienten más cómodos en los dominios de la fantasía que en la realidad. De aquí el valor de productos tales como los videojuegos interactivos, Disney World o los reality shows en televisión. Incluso el dinero se está volviendo más irreal mediante los mercados y las compras por Internet.

Las fantasías tienen lugar en un nivel personal. Un producto puede sostener e incluso engendrar una fantasía, pero ésta continúa siendo personal. La humanidad también cuenta con fantasías colectivas, sueños colectivos. El ser humano sueña con la aventura, la independencia, la seguridad, la sensualidad, la confianza o el poder. Los productos de éxito intentan satisfacer estas fantasías. No hay que irse demasiado lejos y basta con reparar en un objeto tan prosaico como el pelador de patatas de la marca OXO, diseñado ergonómicamente y con unas características tales que imposibilitan cortarse. Ello permite que las personas mayores puedan manejarlo cómodamente, otorgándoles un sentimiento de independencia. No es peligroso gracias a

su mecanismo de seguridad y, al funcionar de modo tan sencillo, promueve la confianza de los mayores en sus tareas cotidianas, algo de lo que muchas veces carecen. Aunque estas herramientas del día a día no sean productos de lujo como lo son las joyas, son extraordinarios en comparación con otros artículos para la cocina, pues la sensualidad es uno de los objetivos de su diseño. ¿Cómo opera la apelación a la fantasía en un mercado más amplio? Un consumidor joven, por ejemplo, que no cuenta con la experiencia del lujo en la totalidad de su casa, podrá al menos vivirla en la utilización de esta herramienta de cocina. Es un elemento que representa la fantasía de lujo a la que la persona aspira. Los consumidores esperan que un producto garantice un estilo de vida determinado y no simplemente que cumpla con una función o sea estéticamente atractivo.

El personaje de Harry Potter es un gran prototipo de producto cuya forma y función colman una fantasía. Todas las películas sobre Harry Potter han mantenido el espíritu de los libros en los que se basan. Son un escape hacia un mundo imaginario de hechiceros y brujas. Tanto los libros como los largometrajes marcaron inmediatamente una tendencia y resultaron un éxito contundente entre pequeños y adultos, pues los aspectos sociales de la historia y los aspectos tecnológicos de las películas estaban en sintonía perfecta con las demandas culturales y de mercado. Harry Potter sirve como metáfora para el desarrollo de la innovación en un producto.

El poder de los diversos "actores" en la innovación

Hasta aquí se ha señalado repetidamente que las innovaciones deben tener como principio rector las necesidades de los consumidores finales. Sin embargo, dicha afirmación debe aplicarse al proceso innovador con cierta cautela, ya que existen otros "actores", internos o externos a una empresa, que forman parte del proceso de adopción de la innovación. El equipo gestor de las innovaciones tiene que ganarse la

adhesión de todos esos actores para lograr el éxito del producto o servicio final.

Para conseguir identificar a todos los actores a los que la innovación atañe, podemos utilizar la técnica "Análisis de la Fuerza del 10". El nombre viene de una campaña publicitaria producida por IBM en el año 1977 a la que llamaron "Powers of 10". En esta breve película, se resumía la extensión del Universo desde la partícula más pequeña hasta la visión más amplia de las galaxias, viéndose lo que ocurre cada vez que se multiplica por 10 el campo de visión. Partiendo de las partículas más diminutas, la cámara iba aumentando su zoom por 10 cada 10 segundos: así se iban contemplando sucesivamente una molécula, una célula, una persona, un parque, una ciudad, la Tierra, los planetas, etc.

Esta película logra ofrecernos una perspectiva muy real de cuál es nuestro lugar en la Tierra y en el Universo y nos deja planteándonos preguntas como cuál es nuestro papel y el de los demás. De una forma similar, los desarrolladores de productos entienden la importancia de llevar a cabo una innovación aplicando una micro/macro perspectiva. Porque todo comienza con los científicos, centrados en una pequeña parte del puzzle, entendiendo la física y la mecánica que hay detrás de una innovación. Pero después el producto ha de ser fabricado y, en ese caso, ¿habrá maquinaria capaz de hacerlo? ¿Estarán preparados los recursos humanos de la empresa para llevarlo a cabo de forma eficaz y acertada? ¿Existirá algún tipo de restricción en las legislaciones nacionales o internacionales que impidan su distribución? ¿Será posible proteger la innovación con una patente para evitar el pirateo? Son toda una mirada de interrogantes a los que el desarrollador de una innovación debe dar respuesta, de forma sistemática, para que su trabajo dé los frutos deseados. La técnica del "Análisis de la Fuerza del 10" puede ayudarle a sistematizar todas las interrelaciones que existen entre los distintos actores intervinientes en el proceso.

Este tipo de análisis facilita a los innovadores la anticipación de posibles escenarios en los que su producto podría llegar a ser usado. De esta forma, es posible prever los cambios que ocasionará en la vida de la gente. El esquema ayuda a calcular tanto las implicaciones negativas como las positivas y, así, otorga la posibilidad de rediseñar el producto de otra manera para disminuir el impacto de las negativas.

Conclusión

La innovación no es producto de la improvisación, sino de una actividad disciplinada en la que se requiere la participación de profesionales de numerosas disciplinas. Un proceso de innovación requiere romper con antiguos esquemas y abrirse a una perspectiva en que la creatividad y la búsqueda de ganancias se conjuguen en un mismo objetivo. La innovación está centrada en la gente común, tanto en las personas que son potenciales consumidores de un producto porque tienen fantasías y expectativas que buscan ser satisfechas, como en los innovadores. Estos últimos no son más que gente corriente que ha sido capaz de generar ideas extraordinarias de las que todos, de una forma u otra, nos beneficiamos.