

## ‘Innovar... o Mejor... ExNovar?’

(Parte 1ª)

**La Innovación, cuando persigue incrementar el potencial competitivo, utiliza su propia Cadena de Valor: Observar el entorno, para descubrir anticipadamente nuevas oportunidades, elegir las que están, o pueden estar pronto, a nuestro alcance, y orientar nuestro esfuerzo hacia soluciones concretas, derivadas de la visión adquirida.**

### Tecnomanía, Organnovación...y otras visiones

*“Si no sabes hacia dónde vas, no importa qué camino elijas” (Proverbio Chino)*

El fuego, el primer avance tecnológico de la Historia, se instaló con tanta intensidad en el subconsciente humano que, posiblemente, viene condicionando desde entonces nuestras reflexiones respecto de nuestra capacidad potencial, orientada al progreso de nuestra civilización.

La revolución industrial, mucho más tarde, acrecentó aún más nuestro orgullo humano, desde un mayor conocimiento sobre todos los factores de transformación del entorno. Como consecuencia, pudimos descubrir tanto recursos materiales (tecnología) como intangibles (metodología) que, cada vez más adecuadamente combinados, nos permitieron desarrollar técnicas y procedimientos que abrieron el paso a una cultura basada en la eficiencia organizativa, orientada a la producción.

Actualmente, bien entrada la era de la información, y cada vez más sólidamente instalada la del conocimiento, **parece sin embargo como si el espíritu humano hubiera sido incapaz de superar el “síndrome del éxito”**. Orgullosa de sus logros, tan espectaculares como la llegada a la Luna (todavía cuestionada), o de avances inimaginables en los dominios de telecomunicaciones, biotecnología, medicina, energía, etc., la raza humana persiste en su visión, **recreándose en la eficiencia, a veces por encima de la finalidad**. Me recuerda, un poco, “lo del carro y los bueyes.”

### Invención e Innovación

A estas alturas de la película de “La Innovación”, todos estamos ya convencidos de que **solamente una visión puede guiar al inventor, o al innovador...que, sin embargo, no son lo mismo**.

Leonardo Da Vinci, paradigma del inventor, no pudo sin embargo ser tan innovador como hubiera deseado. Obviamente, debió tener visiones muy claras, pero sus inventos no lograron despertar (y mucho menos conectar con) necesidades sentidas, y valoradas como prioritarias. Muchas de sus aportaciones se adelantaron excesivamente a las oportunidades reales de aplicación. Su enorme contribución fue inspirar a otros para continuar investigando, y, finalmente, fabricar soluciones.

En mi opinión, la invención se convierte en **innovación cuando se orienta a una finalidad concreta: la oportunidad de crear, o transformar radicalmente, soluciones** a nuevas, o actuales, necesidades reales.

**En el contexto competitivo**, además, es preciso que dichas necesidades lleguen a ser **suficientemente percibidas** y valoradas, y sus **soluciones, adecuadamente retribuidas**.

Y pienso que aún falta **algo más: la anticipación en identificar la oportunidad**.

Admiro profundamente, como una persona realmente innovadora, a Akio Morita, cofundador de **SONY**, y su contribución al ocio de muchos ciudadanos que disfrutaban de la música, libremente elegida, haciendo más útiles, y felices, los desplazamientos, el deporte, etc.

El *walkman*, una indiscutible innovación radical, fue imaginado por Morita, a partir de su propia necesidad, y la observación del entorno. Según cuentan, solía practicar *footing*, en solitario, y pensó que sería mucho más entretenido pudiendo escuchar música. En sus viajes a Nueva York, había



visto a algunos afroamericanos, en Harlem, acarreando pesados aparatos de radio. No le pareció una solución aceptable...

Pidió a sus ingenieros que construyeran un prototipo, exclusivamente orientado a la reproducción de *cassettes* y a la portabilidad. También pidió a los vendedores que sondearan la opinión de los distribuidores, que fue rotunda: No veían mucho futuro a un aparato sin prestaciones de grabación.

Sin embargo, guiado por su visión, y como no exigía grandes inversiones, ni plazos, en investigación y desarrollo tecnológico, siguió adelante. Envío muestras de la primera serie fabricada a todos los líderes de opinión con capacidad prescriptora: artistas, deportistas, locutores, periodistas, etc. ...y fue un éxito. **SONY acaparó este nuevo segmento, que ellos mismo habían creado, porque se anticipó.** Las reacciones de PANASONIC, y otros competidores, no lograron evitar que el *walkman* pasara a convertirse en denominación popular de la nueva categoría de producto.

A diferencia de esta historia, el MP3 ha sido más bien un invento, o una innovación incremental, que no ha proporcionado ventajas competitivas claras a ningún fabricante. Eso sí, incrementando la capacidad de almacenamiento, reduciendo el peso, e incorporando la grabación, ha aportado **una solución mejorada, más eficiente...para la misma necesidad** de autonomía y movilidad personal.

### **Tecnomanía, Organnovación**

El vertiginoso desarrollo, e integración, de tecnologías derivadas de la electrónica, como las telecomunicaciones, informática, y audiovisuales, han producido avances, en muchos casos inimaginables hace pocos años.

Sin embargo, podemos razonablemente preguntarnos si los centenares de millones de usuarios de telefonía móvil aprovechan, realmente, más allá de un 15% de todas las prestaciones que ofrece el potencial de sus respectivos terminales. Este, *a priori*, gran despilfarro productivo, tiene su origen en el consumismo derivado de la "tecnomanía" imperante.

Personalmente, considero la **Tecnomanía como la obsesiva visión de una sociedad que sustenta su progreso, de forma unidimensional, en el desarrollo tecnológico.** No obstante, aparte de su contribución al deterioro del planeta (aunque también, en menor medida, a su preservación), ha desarrollado una fuerte asociación de la tecnología como gran paradigma catalizador de la competitividad.

Nada más lejos de mi intención, desde mi formación de base científica, que anatematizar la tecnología. (De hecho, incluso asumo mi condición de *geek*, o, como yo prefiero traducir, "hipocondríaco tecnológico", en mi vida profesional... y privada)

Pero sigamos, echando una ojeada, en el entorno competitivo de las soluciones de telecomunicación móvil. Comprobaremos que, aunque inicialmente la tecnología, por su aceleración, apuntaba a ser el permanente conductor del desarrollo del mercado, **el líder actual desarrolla su ventaja competitiva mediante una ejemplar y precisa categorización de soluciones**, enfocadas a segmentos, y aun nichos, emergentes... incluso incipientes.

Por su parte, el éxito contrastado de la aportación de la Calidad, mediante el desarrollo de una cultura de la eficiencia, nos han hecho concebir un futuro social de progreso continuo. En el ámbito productivo, y de prestación de servicios, esto se ha venido traduciendo, hasta ahora, en la aplicación sistemática de la racionalización de procesos...generalmente desde la óptica del análisis de valor. (No sé por qué le llaman "valor" a lo que podrían llamar "coste". El auténtico valor se mide al final de la cadena, por el precio que acepta el mercado)

La **Organnovación** (no la busquen en el diccionario), o **tendencia de lograr la Innovación orientada preferentemente desde el factor de la Organización** ha aportado, sin duda, casos de éxito competitivo. Sin embargo, en muchas ocasiones, se trataba más de **ventajas efímeras, asociadas a la Mejora Continua, que de auténticas innovaciones competitivas.**



Solamente implementando modificaciones, en la cadena de valor propia del negocio, o de nuevos modelos de negocio, que aporten, como resultado final, **valor añadido diferencial, retribuido por el mercado, se obtienen ventajas perdurables en el tiempo.**

Alcanzar la Tecnología más vanguardista, como la Organización más avanzada, son cuestión de capital, pero de escaso plazo temporal. Sin embargo **la anticipación, derivada de la observación y la inspiración, no puede adquirirse sin herramientas adecuadas.**

(Continuará, finalizando, en una 2ª Parte, sobre **Las Personas**, y, **La Observación del Entorno**, con un **Epílogo para Lectores con Prisa**)

**Jose Bernad** - Director para Euskadi de **INFOCENTER**

