



MANAGEMENT

MANAGEMENT

De la creatividad a la innovación: ¿cómo convertir ideas en proyectos?

Entre el 80 y el 95% de los nuevos productos fracasan, pero un método estructurado puede ayudar a llevar las ideas originales a un contexto de riesgo controlado.

Por *FEDERICO AST** Y *ARI SABBAGH***

La innovación es una actividad de alto riesgo. De acuerdo con la firma de investigaciones de mercado AcuPoll, entre el 80 y el 95% de los nuevos productos fracasan. Pero todos los buenos emprendedores y directivos saben que, para sobrevivir, deben ofrecer novedades a los clientes. ¿Cómo generar ideas creativas para subsistir y evitar el fracaso en la implementación?

En este artículo presentaremos un método de gestión de la innovación que permite generar las condiciones para la producción de ideas originales e implementarlas en un contexto de riesgo controlado. El modelo es relevante tanto para equipos de innovación de grandes organizaciones como para emprendedores que pretenden lanzar un nuevo proyecto al mercado.

1. La creatividad

Pablo Picasso dijo: "Todo acto de creación es, ante todo, un acto de destrucción". En efecto, crear requiere "destruir" nuestra forma convencional de pensar. Pero no necesitamos del genio del gran Picasso para forjar una idea original. Las [técnicas de pensamiento creativo](#) son acciones pautadas y sistemáticas que las personas y los grupos pueden ejecutar deliberadamente con el objetivo de generar enfoques novedosos. Así, el primer paso hacia el [lanzamiento](#) de un producto innovador consiste en celebrar sesiones de creatividad donde se apliquen métodos para fomentar la generación de ideas originales.

Gutenberg ideó el mecanismo de su imprenta tras observar cómo funcionaban las prensas utilizadas en la fabricación de quesos y aceites. Esta idea revolucionaria surgió de lo que se conoce como pensamiento analógico. Fue una solución capturada en un ámbito ajeno y luego extrapolada al propio desafío.

Para encontrar analogías útiles, es fundamental exponernos a situaciones nuevas. Por ejemplo, conversar con personas de otros ámbitos e industrias, indagando sobre la forma en que enfrentan problemas similares al nuestro. Google suele organizar conferencias de distintas disciplinas para sus empleados. Los Círculos de Calidad de Toyota, por su parte, están compuestos por representantes de todas las áreas que puedan brindar una perspectiva valiosa sobre el desafío.

La clave es la diversidad. Si somos todos iguales, es probable que todos pensemos lo mismo. Si somos diferentes, es más probable que surja una analogía para enfrentar nuestro problema de una manera radicalmente novedosa. Así

como el pensamiento analógico, existen muchas otras técnicas de creatividad, como el [Océano Azul](#) y [SCAMPER](#).

El objetivo de esta primera fase es obtener una idea original potencialmente ganadora, pero no sabemos aún si es técnicamente factible, si tendremos los recursos para implementarla o si será competitiva en el mercado. Antes de tirarnos de cabeza a la implementación, debemos comprobar si hay agua en la piscina. Lo que se conoce como la fase de experimentación, que consiste en buscar información y armar un equipo, elaborar un prototipo y vender la idea.

2. La información y el equipo

El profesor de la Universidad de Babson y experto en entrepreneurship Jeffrey Timmons desarrolló un modelo que sirve como guía de recopilación de información para dar el primer paso hacia la validación de una idea o su descarte. La búsqueda de información debe responder a tres temas fundamentales: la oportunidad, los recursos y el equipo.

- ¿La idea es realmente una oportunidad? ¿Qué necesidad concreta del cliente esperamos satisfacer? ¿Cómo pensamos comercializar nuestro producto? ¿Por qué los clientes nos comprarán a nosotros y no a nuestros competidores? ¿Es el momento adecuado para ejecutar la idea?

- ¿Contamos con los recursos necesarios? ¿Qué inversión inicial requiere el proyecto? ¿Cuándo recuperaremos la inversión? ¿Disponemos o podremos disponer del dinero para llevar la idea adelante? ¿Poseemos el conocimiento necesario para administrar esta clase de negocio? ¿Tenemos acceso a los proveedores clave que necesita el proyecto?

- ¿Contamos con el equipo adecuado? ¿Qué personas serán clave en el éxito o fracaso del negocio? ¿Qué rol cumplirá cada una? ¿Qué ocurriría si, después de un tiempo, una de estas personas decidiera abandonar el proyecto? ¿Podría ser reemplazada o su desertión causaría el fracaso de la iniciativa?

Muchas ideas mueren en esta fase. Esto es, sin duda, positivo, ya que nos evitará seguir dedicando tiempo y dinero a una iniciativa con escasas posibilidades de éxito. Por el contrario, si la respuesta a estas preguntas sugiere que la idea es viable, podremos avanzar a la siguiente fase: la elaboración de un prototipo.

3. El prototipo

En base a la información recopilada hasta aquí, tenemos razones para creer que la idea es viable. Pero esto no es suficiente. Aún existe una gran [incertidumbre](#) sobre cómo sería el funcionamiento concreto del negocio. El siguiente paso es la elaboración de un prototipo, una muestra inicial del producto o servicio que esperamos lanzar.

Habitualmente, cuando pensamos en un prototipo imaginamos las versiones iniciales de productos físicos como automóviles. Pero los prototipos también se utilizan en los servicios. Antes de abrir un nuevo local, la cadena de restaurantes de origen peruano Astrid & Gastón convoca a aficionados de la alta cocina provenientes de las redes de contactos de los directivos. Estos usuarios líderes participan de una cena de prueba donde se somete al servicio a condiciones de estrés para evaluar su fortaleza y capacidad de respuesta. Este es un ejemplo de prototipo aplicado al mundo de los servicios. Con este método, Astrid & Gastón realiza los ajustes finales para que el servicio se encuentre en óptimas condiciones el día de la apertura al público.

4. Vender la idea

Hasta aquí, nuestra idea ha superado diversas pruebas. Ya tenemos un grado de certeza razonable acerca de su viabilidad. Pero de nada nos servirá si no somos capaces de comunicarla de manera efectiva a las personas que necesitamos que nos acompañen en el emprendimiento. Según los profesores Chip y Dan Heath, existen algunos errores comunes entre innovadores a la hora de vender la idea. Muchos se centran excesivamente en sus propias necesidades, olvidando la perspectiva del usuario.

Cuando proponemos una idea, en el destinatario se enciende una luz de amenaza. Instintivamente, se plantea una serie de interrogantes defensivos: ¿Tendré que hacerme cargo yo, además de todas las tareas que ya tengo? ¿De dónde sacaremos el presupuesto? ¿Qué pensará mi jefe? ¿Qué ganaré con esto?. A la hora de vender la idea, tendremos que atacar todas estas dudas. Para esto, es posible implementar las siguientes recomendaciones:

- Concentrarse en la necesidad del usuario: ¿Qué ganará el destinatario si acepta formar parte del proyecto?
- Explicar el sentido de urgencia: ¿Por qué es importante implementar la idea rápidamente?
- Presentar la idea brevemente: La presentación de la idea general al destinatario debería ser breve y concreta. Oralmente, deberíamos ser capaces de explicar la idea en menos de 30 segundos.
- Describir de manera impactante los beneficios de la idea: Para impactar al interlocutor y mantener su atención es recomendable utilizar historias, gráficos y estadísticas.

Cuando presentemos el proyecto, debemos estar muy atentos a las respuestas y reacciones de los destinatarios. Ellos podrán brindarnos nuevas perspectivas y señalar problemas en los que posiblemente no hayamos pensado antes. Si notamos que nos cuesta convencer a la gente de que nos acompañe, deberíamos indagar en sus motivos. Aún estamos a tiempo de regresar a una etapa anterior para introducir mejoras. Y, en caso de que sea necesario, aún podemos abandonar el proyecto a un costo controlado, antes de chocar con un duro fracaso en el mercado.

* *Federico Ast es editor de [MATERIABIZ](#).*

** *Ari Sabbagh es CEO de la consultora [Ingouville & Nelson](#) en Perú*

La versión original de esta nota, en [MateriaBiz](#)