

# Cinco Sentidos

## El reto de hacer rentable la innovación en la empresa

Antoni Flores y Alfons Cornella explican con ejemplos reales cómo lanzar con éxito nuevos productos

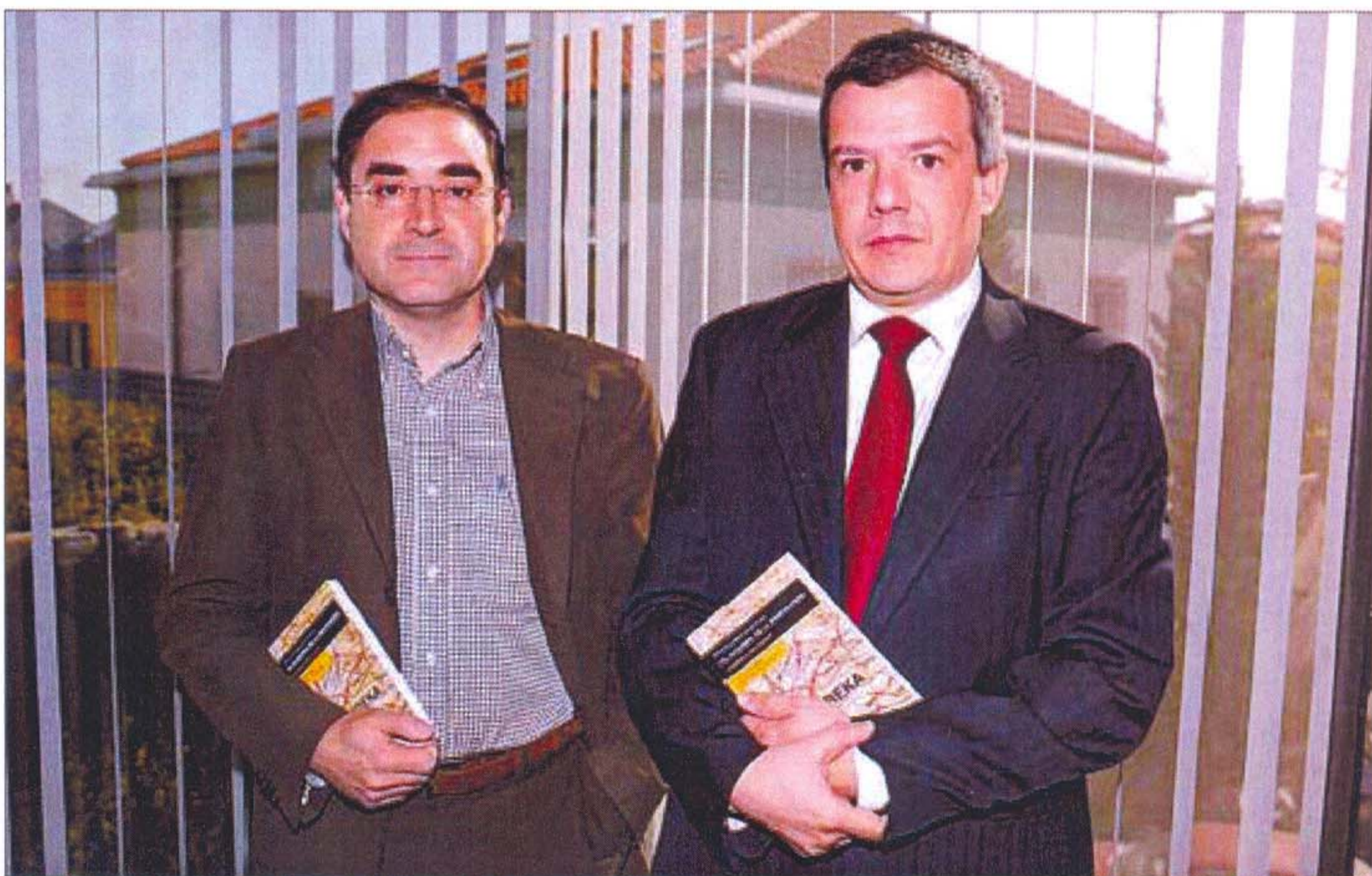
CARLOS MOLINA Madrid

¿Qué tienen en común Britney Spears, las tarjetas de crédito, los coches de *renting*, Corporación Dermoestética y la venta de pan en gasolineras? Con esta desconcertante pregunta comienza *La Alquimia de la Innovación*, un diálogo-libro escrito por Antoni Flores y Alfons Cornella, presidente y consejero delegado de la consultora Node, en el que establecen un decálogo que debe seguir cualquier empresa que quiera rentabilizar sus cuentas con la innovación.

En la última década han llamado a las puertas de la consultora 250 grandes empresas preguntando porqué estaban en crisis y qué podían hacer para mejorar sus ventas mediante la innovación. De estas consultas y de los once años de experiencia de la firma ha surgido el concepto de innovación aplicada, con el que han creado, entre otros, los embalajes para las impresoras de mano de HP o los dispositivos con los que se sirven los Cornetto Soft de Frigo.

Hace unos días, Flores y Cornella se reunieron en la sede de Esade en Madrid y recrearon algunos de los casos reflejados en el libro. Con anterioridad ambos disertaron sobre los principales problemas de las empresas españolas a la hora de innovar. "Los dos puntos débiles de nuestra economía son la escasa internacionalización de las compañías y la poca capacidad de innovación. Ambas están ligadas: no vamos a mercados internacionales porque no innovamos y no innovamos porque dependemos en exceso de la demanda interna, de la construcción y del turismo", dijo Flores, mientras que Cornella apuntó al cambio de entorno de las empresas. "La innovación no es una moda ni una tendencia, es una necesidad porque ahora la oferta es superior a la demanda en cualquier producto. Esto obliga a reformatear todos los conceptos implicados en una idea empresarial, es decir, diseño, operaciones y clientes".

A esta idea Flores añadió que además había que tener claro a qué nivel se quiere innovar, "ya que no es lo mismo innovar en la estrategia, a partir de un movimiento de la competencia, en el concepto del producto o en los atributos del mismo". A renglón seguido, Cornella puso como ejemplo el siguiente escalón que



Alfons Cornella y Antoni Flores, autores de la *Alquimia de la Innovación*. JUAN LÁZARO

### Carro de bebé para Inditex

Inditex tenía interés en introducirse en el sector de la puericultura bajo dos premisas: mantener los valores que le han hecho fuerte (relación calidad-precio o alta rotación de productos) y hacer un carrito de bebé que costará 300 euros menos que el de la competencia. Flores señala que no fue sencillo cambiar el concepto: "Lo primero que hicimos fue un ejercicio de observación, en el que vimos que los carritos incorpora-



ban cada vez más tecnología (frenos de disco o amortiguadores) mientras que dejaban de lado atributos clásicos como la comodidad o seguridad".

Por este motivo, señala, se despreció todo lo accesorio, se

separó el asa del chasis para facilitar que se utilizará la misma asa para tres usos (cuco, maxicosi y silla), se creó un nuevo círculo de proveedores, "recurrimos a materiales y tecnología de fabricantes de muebles de plástico, lo que permitió fabricar la estructura en España al precio acordado". El coche recibió el premio Idea Silver Award 2005, concedido por la revista Business Week, al mejor producto de consumo.

ha subido Ikea, que, junto a la promotora inmobiliaria Skanska, ha empezado a comercializar en Escandinavia el concepto *Boklok*, bloques de seis casas prefabricadas de 70 metros cuadrados, con la estética Ikea y a precios asequibles. "Es un concepto híbrido; Ikea redecora tu casa, pero para eso primero el cliente tiene que tener una. Por eso ofrece casas de precio asequible, que se montan en pocos días, y cuyas cocinas y baños vienen decoradas con mobiliario de sus tiendas. El conjunto de las operaciones

**En 11 años han cambiado la política de diseño y producto de 250 grandes empresas**

no cambia puesto que ellos, al igual que hacen en sus tiendas, no fabrican nada, sino que subcontratan a todas las empresas de materiales".

Posteriormente, Flores recordó el caso de Zumex, una pyme valenciana que tenía una producción modesta de naranjas pequeñas y no sabía que hacer con ellas para mejorar sus ventas. "De una situación de riesgo supimos pasar a una situación de éxito gracias a la creación de una máquina de exprimir naranjas, en el que cambiamos el concepto del pro-

### Triciclo y coche en uno

Cuando tuvimos nuestra primera reunión con los responsables de Imaginarium", dice Flores, "nos dijeron que querían redefinir su modelo de negocio haciendo lo contrario que el resto del sector, es decir, recuperar el concepto del juguete educativo y venderlo a un precio justo, despojándole de toda la tecnología que incrementará el precio sin aportar ningún valor añadido".

Flores asegura que para lanzar un modelo de negocio



estable, en un sector castigado duramente por la competencia de Asia y sus costes laborales, necesitaban una herramienta que sorprendiera al mercado. "Creo que lo conseguimos con el concepto de espa-

cios comunes entre padres e hijos".

Un buen ejemplo es el Follow Me 3x3, un híbrido entre un carrito y un triciclo, un producto banalizado por los chinos. "El valor añadido que buscábamos era convertir un simple juguete en un valor de puericultura, respondiendo al ideario Imaginarium, y convirtiendo una silla de bebé en un triciclo para que los padres disfruten la experiencia de ver crecer al niño hasta los 54 meses".

ducto (naranjas para ser consumidas al instante) y los atributos (la sensación de tomarse un zumo recién exprimido mientras que ves cómo se hace)".

Por último, Cornella apuntó un fenómeno que se está produciendo en Brasil, donde bancos como Lemon Bank están redefiniendo el concepto de sucursal bancaria. "Se han dado cuenta de que lo importante es acercar la sucursal al cliente. Por eso han montado en supermercados o farmacias cajeros dónde hacer operaciones bancarias".