



Rafael García Escarré  
EL CLIENTE COMO MOTOR DE INNOVACION

D. Rafael García Escarré director de Orbita97, empresa de servicios profesionales especializada en enseñar a innovar de forma organizada, fue ayer el ponente en la jornada “El cliente como motor de la innovación” que la Cámara de Comercio esta desarrollando dentro del Plan de Impulso del Comercio.

García Escarré, con más de 15 años de experiencia en el sector de la innovación y líder de proyectos de innovación para empresas como Novartis, BBVA y Telefónica entre muchas otras, centro la jornada de trabajo en cómo identificar las oportunidades de negocio desde el nuevo paradigma del planteamiento “customer centered” que tiene al factor humano, al cliente como parte activa del proceso de innovación de una empresa.

**En primer lugar le pedimos que nos aclare el concepto de innovación ¿desde las empresas se entiende la importancia de la innovación como planteamiento estratégico de la empresa?**

Desde hace unos cinco años los responsables de las compañías han entendido que una de las formas para poder competir en el mercado, hablamos de mercados maduros y globales, es a través de la innovación. Muchos han considerado que en su portfolio estratégico de los próximos años la innovación es un elemento importantísimo pero eso les lleva a tratar con un nuevo problema: si la innovación es un elemento estratégico debe llevarse al terreno de una actividad empresarial más. Para que la innovación tenga éxito tiene que estar dotada de elementos pluridisciplinares por lo que no puede estar dentro de otros departamentos como I+D o tecnología o marketing. El problema esta en que por un lado el departamento de I+D puede crear productos que no tengan conexión con el mercado por lo que la probabilidad de que falle el producto en el mercado es muy alta, cosa que se da muchas veces; y por otro que si se centra en el mercado, en el caso del marketing, se satisfacen las

necesidades actuales de los clientes impidiéndonos incorporar e inyectar al mercado nuevos productos y servicios que nos sirvan para generar diferencia competitiva con el resto de competidores.

El secreto es combinar los dos grandes polos, el de generación de conocimiento y el de conocimiento del propio mercado, añadiéndole el eje clave que es el de la dirección. La innovación tiene que estar dirigida a algún sitio por lo que la responsabilidad estratégica es de la dirección general que ha de marcar el destino al que se quiere llegar qué es el cliente al fin y al cabo. La innovación es una actividad empresarial más que debe tener su propia estructura dentro de la empresa.

**La innovación, por lo tanto, debe enfocarse desde un punto de vista nuevo para la mayoría de empresas. ¿Qué lugar debería tener el cliente en el proceso de innovación?**

Muchas de las compañías que están desarrollando nuevos productos o nuevos servicios se centran casi exclusivamente en lo que ellos pueden hacer más que en lo que tiene sentido desde el punto de vista del mercado. Nosotros en Orbita97, cuando ayudamos a nuestros clientes a sistematizar la forma en que innovan hacemos un ejercicio obligamos a la empresa a salir a la calle porqué, los problemas, siempre están en la calle y no en los laboratorios o alrededor de una mesa de reuniones. Se debe poner al consumidor en el centro del proceso de innovación.

**Ponerse en la órbita del consumidor permitirá poner en el mercado innovaciones que vayan dirigidas a sus necesidades presentes o futuras ¿Qué herramientas existen para identificar las emociones del consumidor e identificar estas nuevas oportunidades de negocio?**

A la hora de tener en cuenta la voz del potencial cliente hay herramientas bastante sencillas, muchas de ellas basadas en conceptos etnográficos. La etnografía intenta estudiar los comportamientos, las actitudes e incluso los valores de un grupo pero sin influir en el grupo.

La primera gran herramienta es ese concepto de mirar. Se puede utilizar desde la técnica de colocarse en la óptica del consumidor haciendo uso del propio servicio o producto de la propia compañía, hasta algo tan sencillo como ponerse a observar por observar en un lineal de un supermercado, estando atento a lo que pasa alrededor: cómo la gente compra, qué conversaciones tiene, cómo le influye una iluminación... Otra podría ser, por ejemplo, darle una cámara de video a un cliente para que grabe un día en su vida. Al analizarlo conoceremos mucho mejor a nuestro target.

Hay procedimientos establecidos que permiten obtener información del exterior para ser procesada y analizada en la empresa y, hoy en día, ya hay muchos nuevos productos y servicios que se han concebido extrayendo información de este modo.

Las herramientas son muchas, relativamente simples, y válidas para cualquier empresa o comercio.

**¿Cuál sería el ejemplo de empresa o producto que esté orientando con éxito su innovación hacia el cliente?**

Nosotros tenemos una experiencia concreta con un productor de patatas que estaba viendo reducidas sus ventas y quería una solución de innovación. La empresa, después de estudiar en y desde el mercado, optó por intentar ampliar sus ventas introduciendo dentro del momento de compra a los niños porque aunque ellos no podían comprarlas sí podían influenciar a los padres a hacerlo. Se estudió cómo se comportaban las familias con niños, cómo se movían, qué hacían antes y después mediante técnicas de presencia en los lugares de venta. Se observó que los niños continuamente estaban buscando elementos para jugar y se confirmó, mediante entrevistas a padres, que para los niños, que en general consumían cada vez menos patatas, el elemento de jugar seguía siendo lo más importante. La empresa modificó parte de la categoría de producto que tenían creando el concepto de patatas con formas divertidas una vez puesto en el mercado se modificaron satisfactoriamente las ventas de la empresa. Los niños pedían esas patatas a sus padres.

**Teniendo en cuenta que la oportunidad ha de ser algo todavía no detectado por otros ¿Por qué es tan importante salir a la calle a entender como paso previo a crear?**

Los técnicos de las compañías que intentan solucionar el problema en el laboratorio suelen darse cuenta al llevarlos al mercado que el problema está en otro sitio. Es muy difícil entender la realidad del exterior de la compañía desde dentro porque se da el llamado paradigma del inventor, muchas veces los que saben de la solución acaban pensando que saben del problema y eso es falso. Muchas veces se desarrollan tecnologías que se lanzan sin tener en cuenta las necesidades del mercado y estas fracasan.

Las Cámaras de Comercio de la Comunitat Valenciana y la administración de la Generalitat continúan promoviendo iniciativas como esta para concienciar, formar e informar a empresarios y comerciantes.

**¿La importancia de la innovación tiene que seguir explicándose?**

El tema de la innovación empresarial es tan nuevo que todavía hay que explicar qué es para qué sirve y cómo se puede utilizar. Yo creo que el trabajo que se hace es absolutamente necesario e incluso se debería dar un paso más allá para consolidar la actividad empresarial de la innovación obligando a las empresas a experimentar realmente qué significa innovar.