



¿Puede marketing liderar la innovación de la empresa?

Lo primero, una advertencia sobre el título: cuando digo “puede marketing liderar” me refiero al departamento de marketing de la empresa. Si me hubiera referido al marketing en sentido amplio, habría escrito “puede el marketing liderar”. La distinción es importante porque mi respuesta varía en cada caso.

Emilio Llopis Sancho, socio director de Garrigós & Llopis Consultores Asociados, profesor y consultor de estrategia de negocio y marketing, autor de *Branding And Pymes*



Si aludo al marketing en general, como función básica de la empresa o como ciencia, sin duda creo que sí puede liderar la innovación en la empresa. Es más, debe ser el motor de ella. Pero si hablo del departamento, tengo mis dudas.

Para explicarlo, vamos a refrescar los conceptos de marketing e innovación. Ciertamente, hay diferentes definiciones. Por concretar, me remito a las propuestas por dos autores considerados *top* mundiales en la materia:

- Según el profesor Phillip Kotler, marketing es “la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo en un beneficio”. Concretando, es un proceso de creación de valor.
- Según Peter Drucker, “innovación es todo aquello que nos permita servir mejor al cliente”.

Y matizaba los cambios que podemos considerar innovación: “El cambio que crea una nueva dimensión de desarrollo”.

A la vista de ambas descripciones, marketing, como función de la empresa, e innovación son indisolubles. El marketing, en ese continuo proceso de creación de valor, ante un consumidor y un entorno cambiante y ante una competencia siempre creciente, debe ser el motor de la innovación de la empresa.

Por tanto, su función debe liderar la innovación en las compañías. Esto no quiere decir que no se pueda innovar desde otras funciones, como finanzas u operaciones. Al contrario, se debe de fomentar en toda la organización.

Ahora bien, si concebimos la innovación, al igual que Drucker, enfocada en servir mejor al

cliente, entonces es marketing quien debe liderarla debido a que es la interfaz de la empresa con el cliente:

- de fuera hacia dentro: analizando clientes, competencia, mercado y entorno; de este modo se vuelca dentro de la compañía el conocimiento necesario para crear propuestas de valor innovadoras
- de dentro hacia fuera: desarrollando un mix de marketing (producto-canales-comunicación-precios-digitalización-experiencia-marca) que se traduce en la entrega y comunicación al cliente de la propuesta de valor

Hasta aquí todo parece obvio y sencillo. Pero ¿ocurre así en la realidad? La respuesta es que, en demasiadas ocasiones, no. O si se hace, no es de un modo completo.

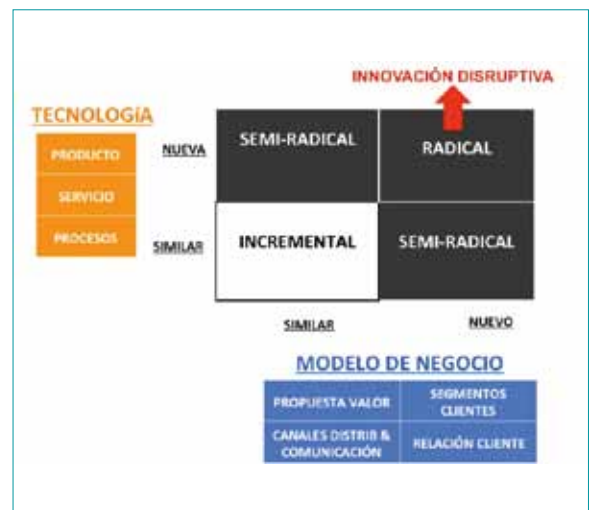
Me refiero a la cuestión del principio: si el departamento de marketing puede liderar la innovación, sobre lo cual manifesté mis dudas. Para explicarlo vamos a seguir un pequeño esquema:

- en primer lugar profundizaremos en los tipos de innovación
- en segundo, veremos el tipo de innovación que más se da en las empresas
- después analizaremos el papel de muchos departamentos de marketing en la realidad y cómo está bastante alejado de la innovación en estado puro
- finalmente propondremos soluciones

Tipos de innovación

En función de la fuente, también hay diferentes clasificaciones. Yo personalmente aplico una que se nutre de las mejores fuentes, las de los profesores Luis Huete —con quien tengo el honor de colaborar profesionalmente— y Clayton Christensen, autor del concepto de disrupción. Además, la he completado con una descomposición de las variables del modelo de negocio tomada del “lienzo de Osterwalder”.

En el siguiente gráfico se exponen los distintos tipos de innovación:



Fuente: Luis Huete y Emilio Llopis

Como se observa, las innovaciones se clasifican en función de dos ejes que miden:

- por un lado, si la innovación supone un cambio tecnológico, entendido como uno de producto, en el servicio o en procesos y operaciones
- por otro, si implica una transformación en el modelo de negocio. Las variables del modelo de negocio a las que puede afectar la innovación serían la propuesta de valor, un cambio en los segmentos atendidos, nuevos canales de distribución y comunicación, o un cambio en la relación del cliente.

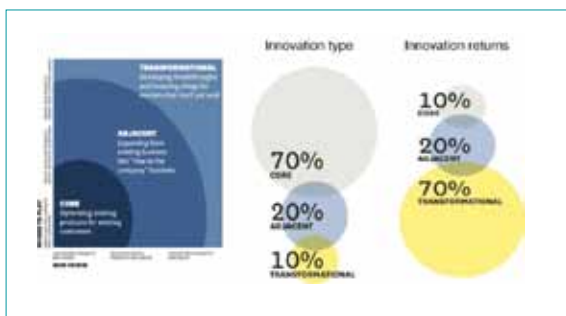
De esta matriz surgen tres tipos de innovación:

- **Incremental:** mejoras de producto y nuevas versiones. Sería el caso de Gillette con los sucesivos lanzamientos de maquinillas cada vez más perfeccionadas. Esta innovación es más reactiva que proactiva: la empresa busca una mejora de costes o mantener una posición en el mercado.
- **Semi-radical:** la proactividad de la empresa es mayor; aparecen cambios profundos, bien en la tecnología o en el modelo de negocio. Ejemplos: Ikea, Dell o Zara.

Con los lanzamientos de maquinillas cada vez más perfeccionadas, Gillette apuesta por la innovación incremental para mantener una posición en el mercado

■ **Disruptiva:** la proactividad y la transformación son máximas. La innovación supone un cambio de modelo de negocio apalancado en una nueva tecnología. Es el caso del iPod-iTunes, el modelo de publicidad Adwords de Google o el restaurante El Bulli.

Una vez vistos los tipos de innovación, analizamos la casuística, es decir, cuáles se dan en la realidad empresarial y en qué medida. El siguiente gráfico, extraído de la *Harvard Business Review*, muestra la innovación más común y su rentabilidad:



Fuente: *Harvard Business Review*

En la izquierda, en el cuadro azul, se definen tres clases de innovación que corresponden a las apuestas con anterioridad:

- Core corresponde a innovación incremental
- Adjacent, a semi-radical
- Transformational, a innovación disruptiva

En la figura del medio se aprecia que, en la realidad (y no es un buen dato), en un 70% de los casos la innovación es incremental: mejoras de producto, nuevas versiones y, en muchos casos, innovación que persigue solo la mejora de costes y no el incremento de valor al cliente. Triunfa la reactividad frente a la proactividad.

En el caso de la semi-radical, donde la proactividad es mayor y los cambios en tecnología o modelo de negocio son profundos, el porcentaje cae hasta un 20%. La innovación pura y radical, la disruptiva, solo ocurre en el 10% de los casos.

Y esto en el caso de Estados Unidos, un país de gran tradición en innovación empresarial.

Estos datos, que no son muy halagüeños, se tornan en estremecedores si analizamos la tercera figura, que hace referencia a los retornos de la innovación, a su rentabilidad. Se observa que la innovación, cuanto más profunda y radical, es mucho más rentable (si bien con más riesgo), y que la incremental, la más común, es la menos rentable.

Como conclusión, las empresas son en su mayoría poco innovadoras, poco dadas al riesgo; prefieren instalarse en una cómoda lógica de reacción al mercado. Por otro lado, hay una minoría que quiere transformar sus negocios, sus mercados, en definitiva, la realidad que les rodea, y por ello asumen más riesgos. Estas, si logran el éxito, obtienen rentabilidades muy superiores al resto.

Aliados

Por último, vamos a cruzar los datos de los gráficos anteriores con lo que ocurre en la realidad en muchos departamentos de marketing de las empresas.

El restaurante El Bulli es un ejemplo de innovación disruptiva. Es la máxima transformación.



Esta realidad tiene una primera lectura: que, en demasía, estos departamentos son muy operativos y muy poco estratégicos. Si atendemos a la definición de marketing como proceso de creación, comunicación y entrega de valor, vemos que muchos departamentos de marketing están concebidos para la comunicación y entrega de valor, pero no para su creación.

La creación de valor debe estar en primera instancia en un plano estratégico de la empresa. Se puede realizar desde muchas áreas internas (producción, logística, servicios al cliente, finanzas...). Por tanto, el departamento de marketing, más bien la dirección de marketing, puede inspirar, orientar y conducir la creación de valor, pero no liderarla. El papel de crear de valor y alinear a toda la compañía en esa labor no corresponde a la dirección de marketing, sino a la dirección de la compañía, al primer nivel: al CEO.

En el caso de Apple, era el propio consejero delegado, Steve Jobs, el primer dotado con habilidades para la innovación.



Es él quien debe liderar la innovación, puesto que es el único en la compañía que puede decidir y movilizar las transformaciones que implica la innovación. Y la dirección de marketing puede y debe ser su primer inspirador y aliado en esa tarea.

Con el alineamiento y tándem del CEO con la dirección de marketing, la empresa podrá acometer procesos de innovación semi-radical e, incluso, disruptiva. Cuando se dé esa situación, sí que podemos afirmar que “marketing puede liderar la innovación de la empresa”.

Ahora bien, en su mayoría, el departamento y la dirección de marketing tienen una dimensión eminentemente operativa, centrada en la comunicación y en la entrega de valor. A veces son departamentos de gran tamaño y manejan importantes presupuestos (publicidad, por ejemplo), pero están desligados de la vertiente estratégica.

En este caso, la innovación que puede liderar este departamento es la meramente incremental y reactiva. Simplemente, versiones nuevas y mejoras en una espiral de “investigación de clientes, mejoras de producto”.

Esta innovación no es despreciable; al contrario, es muy necesaria. Pero en el entorno actual se debe completar con una innovación transformadora. Es decir, podremos defender cuotas y posiciones de mercado en determinadas áreas más maduras (“vacas lecheras”, según la matriz de la Boston Consulting Group), pero el mercado demanda innovaciones transformadoras que se conviertan en “estrellas”, cada vez a un ritmo mayor. Y estas se generan con innovación proactiva y transformadora, no con una reactiva e incremental.

Por ello, es necesario que la función de marketing se despliegue en sus dos dimensiones, la operativa y la estratégica. Así, los departamentos de marketing, sin dejar de lado el necesario desarrollo operativo, deben contar con un perfil de dirección muy estratégico.

El CEO debe alinearse con el equipo de marketing para movilizar a la empresa hacia la innovación

A veces es complejo en la realidad encontrar en la misma persona un doble perfil que cumpla unas altas habilidades tanto para la ejecución y operativa como para la innovación.

Si la dirección de marketing las tiene para la ejecución pero no para la innovación, el CEO deberá rodearse de perfiles de marketing estratégico con habilidades para la dirección, sean internos o externos. A no ser que, como ocurre en casos de éxito, sea el propio CEO el primer dotado de las habilidades de innovación (por ejemplo, Steve Jobs en Apple o Howard Schultz en Starbucks).

La habilidades que se requieren para acompañar al CEO en el diseño de una estrategia de marketing para la innovación son las que expone Clayton Christensen, reconocido como la primera autoridad mundial en innovación, en su libro *The innovator's DNA*, del que es coautor:



La cadena de moda Zara mantiene una innovación semi-radical: cambia su modelo de negocio.

- **Habilidades de comportamiento:** la guía de comportamiento del innovador debe ser cuestionarse todo, empezando por la situación actual; ser un observador incansable del entorno que, además de mirar, tenga la capacidad de ver; establecer una red de contactos y *partners* que haga fluir las oportunidades y el talento hacia dentro de la empresa; y, por último, experimentar. La experimentación lleva aparejada la posibilidad de error y el consiguiente aprendizaje. De nuevo se deberá contar con el apoyo y alineamiento del CEO.
- **Habilidad cognitiva del pensamiento asociativo:** aquí se encuentra la verdadera esencia de los innovadores y la brillantez de los estrategias de marketing, la habilidad de asociar diferentes ideas, conceptos, oportunidades, situaciones de mercado..., para lograr una idea de negocio innovadora.

Si el CEO se rodea de un equipo de marketing cuya cúspide cuente con perfiles que cumplan estas habilidades, se alinea con él en movilizar la empresa hacia la innovación y le dota de la capacidad de asumir riesgos, entonces la respuesta a la pregunta inicial será afirmativa. Y sí, el marketing puede liderar la innovación de la empresa. ■

FIGURE 1-1

The innovator's DNA model for generating innovative ideas



Fuente: Clayton Christensen

De acuerdo con el gráfico, estas habilidades tienen que ver con:

- **Coraje de innovar:** mediante el desafío de la realidad y la asunción de riesgos; es crucial que el director de marketing o el asesor de marketing estratégico esté absolutamente alineado con el CEO y apoyado por él, al ser este el único que verdaderamente tiene el poder de decisión para asumir riesgos.



RECETAS DE ÉXITO EN
MARKETING E INNOVACIÓN

<http://bit.ly/VMc1nv>

