

# UNA TÉCNICA PARA PRODUCIR IDEAS

por James Webb Young

(Tomado de: *Una técnica para producir ideas*, Eresma, Madrid 1982. Traducción de Julian Bravo Navalpotro.)

## **Como empezó todo.**

Un día, en mi último año como directivo de una agencia de publicidad en Chicago, recibí una llamada telefónica del director de publicidad para la zona del Oeste de una revista muy conocida.

Me pidió que le recibiera inmediatamente para tratar de un asunto de importancia. Poco después llegaba a mi oficina, casi sin aliento.

“Estoy reunido -me dijo- con todos nuestros vendedores de la zona del Oeste. El objetivo de esta reunión es el de encontrar cómo podemos mejorar nuestras ventas”.

“En nuestras discusiones hemos intentado analizar los métodos de venta de otras publicaciones y de otros vendedores con éxito. Y entre todos nos ha impresionado particularmente el éxito del señor Kobler vendiendo su *American Weekly*”.

“Después de estudiar detenidamente el porqué de su éxito, hemos llegado a la conclusión de que todo radica precisamente en una sola cosa: él no vende espacio, vende ideas”.

“Y por lo tanto -continuó con entusiasmo- hemos decidido que eso es justamente lo que vamos a hacer también. De ahora en adelante, no vamos a vender espacio. ¡A partir de mañana por la mañana, cada uno de nosotros saldrá a vender *Ideas*”.

Le dije que me parecía realmente estupendo, pero que me seguía preguntando qué cosa era la que quería discutir conmigo.

“Bien, -siguió, un tanto afligido-, vemos claramente que lo que tenemos que hacer es vender ideas, muy bien. Pero después de esto, nos quedamos pegados”.

“Lo que no vemos claro es, precisamente, como conseguir ideas”.

“Yo insinué que quizás usted podría decírnoslo, y por eso es por lo que estoy aquí”.

“Usted ha producido una gran cantidad de ideas publicitarias. Concretamente ¿cómo las ha obtenido? Los chicos están esperando que yo vuelva y se lo cuente”.

Ahora reconozco que, si no me hubiera sentido tan adulado por la pregunta, y si mi interlocutor no se hubiera manifestado tan serio al hacérmela, al llegar a este punto me hubiera dado un ataque de risa.

En aquel momento pensé que nunca había oído una pregunta tan divertida ni tan ingenua. Y fui totalmente incapaz de darle una respuesta útil.

Se me ocurrió después que la pregunta no era tan tonta como entonces me lo pareció. Quizás tuviera alguna respuesta. Y un día sí y otro también, apenas pude dejar de pensar en ella.

### **La formula de la experiencia.**

Una idea, pienso yo, tiene algo de esa cualidad misteriosa que poseen las fábulas sobre la aparición súbita de islas en los Mares del Sur.

Según cuentan los viejos marineros, allí, en lugares en los que las cartas marinas muestran solamente un mar azul profundo, aparecía súbitamente, por encima de la superficie de las aguas, un hermoso atolón, con un aura mágica flotando a su alrededor.

Lo mismo ocurre con las ideas. Aparecen igual de súbitamente, por encima de la superficie de la mente, y con el mismo aire de magia y la misma falta de justificación.

Pero los científicos saben que un atolón de los Mares del Sur es obra de incontables e invisibles constructores de coral que trabajan bajo la superficie de las aguas.

La pregunta surge inevitable: ¿También en el caso de las ideas es así? ¿Es una idea solamente el resultado final de una larga serie de invisibles procesos constructores-de-ideas que tienen lugar bajo la superficie de la mente consciente?”.

“Si eso es así, ¿pueden esos procesos ser identificados, y luego seguidos conscientemente, y utilizados?. En resumen, ¿es posible desarrollar una fórmula o técnica que responda a la pregunta: cómo se obtienen las ideas ?”.

Lo que yo ahora os ofrezco es el resultado de un largo tiempo de meditación sobre estas cuestiones; y de observación atenta del trabajo de los hombres productores-de-ideas con quienes he tenido relación. Todo lo cual me ha llevado a la conclusión de que la producción de ideas es un proceso tan definido como la producción de coches Ford; que la producción de ideas, también, es el fruto de una cadena de montaje; que en esta producción la mente sigue una *técnica operativa* que puede ser aprendida y controlada; y que su empleo eficaz es un asunto de *practicar la técnica*, en la misma medida que lo es el empleo eficaz de cualquier herramienta.

Si me preguntáis por qué estoy dispuesto a revelaros la valiosa fórmula de este descubrimiento, os confiaré dos cosas que la experiencia me ha enseñado al respecto:

Primera, la fórmula se expresa de un modo tan simple que pocos de los que la oyen creen realmente en ella.

Segunda, aunque fácil de expresar, requiere de hecho para seguirla un esfuerzo intelectual muy duro, de modo que no todos los que la aceptan la usan.

Así que difundo esta fórmula sin ningún miedo a saturar el mercado, del que tengo que seguir sacando para vivir.

### **La teoría de Pareto.**

Todos nosotros conocemos personas de quienes hemos dicho alguna vez: “nunca en su vida ha tenido una idea”.

Expresión que nos enfrenta cara a cara con la primera cuestión importante sobre el tema. Aun suponiendo que pueda existir una técnica para producir ideas, ¿todo el mundo es capaz de usarla?; ¿O, para producir ideas, se necesita además una cierta capacidad especial con la que tiene que nacerse, como se nace con el sentido de los colores, con oído para la música, o con habilidad para los juegos de cartas?

El gran sociólogo italiano Pareto, en su obra *Mente y Sociedad* nos sugiere una respuesta a esta cuestión.

Pareto pensaba que las personas, todas, podían dividirse en dos grandes grupos o tipos. Que él denominó -en el francés en que escribía- el tipo *speculator* y el tipo *rentier*.

En cierto modo, el término *speculator* es usado en esta clasificación en el sentido de nuestra palabra . El *speculator* es el tipo de persona intrépida, innovadora. Y la característica distintiva del mismo, según Pareto, es la de que está *constantemente preocupado con la posibilidad de nuevas combinaciones*.

Por favor, recordad esta definición en cursivas, porque volveremos a ella más tarde. Y anotad particularmente la palabra *pre-ocupado*, evocando su carácter fecundante.

Pareto incluye entre las personas de este tipo intrépido no solamente a los emprendedores en el sentido económico -aquellos que trabajan en proyectos financieros y de negocios-, sino también a quienes trabajan en investigaciones de todo tipo, y a quienes se ocupan de lo que él llama “reconstrucciones políticas y diplomáticas”.

En resumen, este tipo incluye a todas aquellas personas, en cualquier campo de actividad, que (como el Presidente Roosevelt por ejemplo) no se quedan satisfechos si no intervienen en su entorno y que reflexionan constantemente sobre cómo cambiarlo.

El término usado por Pareto para describir el otro tipo, el *rentier*, puede traducirse a nuestro idioma como rentista, aunque quizá fuera más adecuado hablar del dueño de la bolsa. Se trata de gentes, dice, rutinarias, que siguen siempre el mismo camino, sin imaginación, conservadoras, a quienes el *speculator* manipula.

Sea lo que fuere lo que pensemos acerca de la validez de esta teoría de Pareto como explicación global de los grupos sociales, pienso no obstante, que todos podemos aceptar que estos dos tipos de seres humanos existen realmente. El que hayan nacido así, o que haya sido el ambiente en que han vivido, y su educación, lo que les ha hecho así, no tiene importancia para el caso. El hecho es que *existen*.

Y siendo éste el caso, supongo que debe ser cierto que hay un gran número de gentes a quienes nunca ninguna técnica podrá ayudar para producir ideas.

Ahora bien, me parece a mí que el punto importante a nuestros efectos es que el grupo de los *speculators*, de los reconstructores de este mundo, es un grupo muy amplio. A ellos al menos les es inherente la capacidad de producir ideas, y de ningún modo, pues, se trata de una capacidad poco frecuente. Si bien parece cierto que Dios no da alas a todas sus criaturas, hay bastantes que las tienen; las suficientes como para que cada uno de nosotros pueda tener esperanzas de contarse entre ellas.

En todo caso, doy por sentado que si un hombre –o mujer– se siente fascinado por la publicidad, aunque sea en un grado mínimo es, probablemente, porque pertenece al grupo de los reconstructores de este mundo. Por lo tanto, posee algunos poderes creativos; y estos poderes, como cualesquiera otros, pueden aumentarse haciendo un esfuerzo deliberado para ello, y llegando a dominar alguna técnica para su mejor uso.

### **Entrenando la mente.**

Suponiendo, pues, que tenemos alguna capacidad natural para la creación de ideas, llegamos a la cuestión práctica: ¿Con qué medios contamos para desarrollarla?

Dos cosas importantes hay que aprender siempre, para la práctica de cualquier arte: primero, los principios; y segundo, el método. Esto vale también para el arte de producir ideas.

Los simples fragmentos de conocimiento no son nada, porque están compuestos de lo que el Dr. Robert Hutchins llamó una vez datos que envejecen rápidamente. Los principios y el método lo son todo.

En publicidad por ejemplo, podemos conocer los nombres de los distintos tipos o caracteres de imprenta, cuánto cuestan los grabados, cuáles son las tarifas y las fechas de cierre de un millar de publicaciones; podemos saber la suficiente gramática como para confundir a un profesor de escuela; y suficientes nombres de artistas de televisión como para presumir en un cocktail entre gentes de la pequeña pantalla. Podemos saber todo eso, y no ser todavía publicitarios, porque desconozcamos los principios y los métodos fundamentales a través de los cuales opera la publicidad.

Y por otra parte, podemos desconocer todas esas cosas, pero entender los principios y el método de la publicidad, de tal manera que, ayudándonos de los técnicos necesarios,

podamos conseguir resultados publicitarios. Por eso a veces nos encontramos con un fabricante, o comerciante, que es mejor publicitario que su agente, o director, de publicidad.

Lo mismo ocurre con el arte de producir ideas. Lo que vale la pena conocer no es en qué sitio buscar una idea concreta, sino cómo entrenar la mente en el *método* por el cual todas las ideas se producen; y cómo hacerse con los *principios* que están presentes en el origen de todas las ideas.

### **Combinando viejos elementos.**

Por lo que se refiere a los principios generales que sirven de base a la producción de ideas, me parece que hay dos que son importantes.

El primero de ellos ha sido ya apuntado al citar a Pareto. A saber: que una idea no es ni más ni menos que una *nueva combinación* de elementos viejos.

Este es, quizás, el hecho más importante en relación con la producción de ideas. No obstante, prefiero dejar su análisis detallado hasta que hayamos hablado del método. Entonces podremos ver más claramente su importancia al poderlo poner en práctica.

El segundo principio importante es el de que la capacidad de lograr nuevas combinaciones a base de elementos viejos depende en gran medida del talento para encontrar relaciones.

Sospecho que es en este punto en el que las inteligencias difieren en mayor grado a efectos de la producción de ideas. Para algunas inteligencias cada hecho es un fragmento separado de conocimiento. Para otras es un eslabón en una cadena. Tiene relaciones y similitudes. No es tanto un hecho cuanto una ilustración de una ley general que se aplica a toda una serie de hechos.

Como ejemplo de ello puede tomarse la relación entre publicidad y psiquiatría. A primera vista podría pensarse que no guardan relación ninguna. Pero los psiquiatras han descubierto la profunda influencia que las palabras tienen en las vidas de sus pacientes; las palabras como símbolos de experiencias emocionales.

El Dr. Harold Lasswell ha llevado estos estudios sobre las palabras- símbolo de los psiquiatras al campo de la acción política, y ha mostrado cómo las palabras-símbolo se utilizan en la propaganda con la misma fuerza emocional.

A una mente que es capaz de ver relaciones con rapidez se le ocurrirán diversas cuestiones, publicitariamente fructíferas, en relación con el uso de las palabras como símbolos: ¿Es por esto por lo que el cambio de una palabra en un titular puede ocasionar una diferencia del 50 por 100 en la respuesta publicitaria? ¿Pueden las palabras, estudiadas como símbolos emocionales, producir una educación publicitaria mejor que si se las estudia como parte de la retórica? ¿Cuál es la palabra-símbolo que mejor despertará esa emoción concreta que yo quiero que este anuncio despierte? Y así sucesivamente.

Lo importante es, desde luego, que una vez descubiertas, las relaciones de este tipo nos conducen a la extracción de un principio general. Principio general que, una vez entendido, nos sugiere la clave para una nueva aplicación, una nueva combinación, y el resultado es una idea.

Consecuentemente, el hábito mental de buscar relaciones entre las cosas llega a ser de primordial importancia en la producción de ideas. Ahora bien, este hábito mental puede sin duda alguna cultivarse. Y me atrevo a decir que, para un publicitario, uno de los mejores modos de cultivarlo es a través del estudio de las ciencias sociales. Un libro como la *Teoría de la clase ociosa* de Veblen, o el de *La multitud solitaria* de Riesman, llegan a ser, por ello, mejores libros sobre publicidad que la mayoría de los libros que tratan específicamente de esta materia.

### **Las ideas son nuevas combinaciones.**

Conocidos estos dos principios generales -el principio de que una idea es una nueva combinación, y el principio de que la posibilidad de elaborar nuevas combinaciones aumenta con la capacidad de ver relaciones- veamos ahora el método o procedimiento real de producir las ideas.

Como he dicho antes, lo que sostengo es que para la producción de ideas la mente sigue un método exactamente tan definido como lo es el método por el cual se producen, por ejemplo, los coches Ford.

En otras palabras, que existe una técnica conforme a la cual cabe utilizar la mente a este propósito; que siempre que se produce una idea, consciente o inconscientemente, se sigue esta técnica; y que esta técnica puede ser cultivada a sabiendas, y que, por lo tanto, la capacidad de la mente para producir ideas puede ser aumentada.

Esta técnica procede y se desarrolla a través de cinco etapas o pasos. Estoy seguro de que todos los reconoceréis a cada uno de ellos, individualmente. Pero lo importante es reconocer su inter-relación, y darse cuenta del hecho clave de que la mente sigue estos cinco pasos en un orden determinado; y de que, si se quiere producir una idea, ninguno de ellos puede darse antes que el precedente haya quedado concluido.

El primero de estos pasos o etapas es el de la recogida de la materia prima.

Estoy seguro que esta afirmación os chocará por lo simple y obvia. Pero realmente es asombroso hasta qué punto este paso se ve ignorado en la práctica.

La recogida de materia prima de un modo real y verdadero no es algo tan simple como parece a primera vista. Es una faena tan dura que constantemente estamos tratando de evadirla. El tiempo que deberíamos emplear en la recogida de material, lo gastamos en estar en Babia. En lugar de dedicarnos a trabajar sistemáticamente en la recogida de la materia prima, nos sentamos a esperar que nos llegue la inspiración. Cuando hacemos esto, en realidad estamos tratando de que nuestra mente dé el cuarto paso del proceso de producción-de-ideas, saltándose los tres pasos anteriores.

Los materiales a recoger son de dos clases: específicos y generales.

En publicidad, los materiales específicos son aquéllos que se relacionan con el producto y con el público a quien nos proponemos vendérselo. Constantemente estamos hablando de la importancia de tener un profundo conocimiento del producto y del consumidor; pero de hecho, raramente trabajamos en serio para conseguirlo.

Esto se debe, supongo, a que un verdadero conocimiento del producto y de la gente en relación con él, no es fácil de alcanzar. Lograrlo supone hacer algo como lo que le recomendaron a De Maupassant como la mejor manera de aprender a escribir: “ Sal a las calles de París -le dijo un viejo escritor- y elige un taxista. Te parecerá semejante a cualquier otro taxista. Pero estúdiale hasta que puedas describirle de tal manera que, en tu descripción, aparezca como un individuo único, distinto de cualquier otro taxista en el mundo”.

Este es el verdadero sentido del tan gastado comentario anterior acerca de la necesidad de conseguir un profundo conocimiento del producto y de sus consumidores. La mayoría de nosotros, cuando estamos trabajando para conseguirlo, nos detenemos demasiado pronto. Si las diferencias superficiales no son importantes, suponemos que no existen diferencias. Pero si llegáramos lo suficientemente lejos, o profundizáramos lo suficiente, casi siempre encontraríamos que entre cualquier producto y algunos consumidores existe siempre una *relación singular*, que puede conducir a una idea.

Puedo citaros como ejemplo la publicidad de un jabón muy conocido. Al principio, parecía que nada podía decirse sobre él que no hubiera sido ya dicho antes por muchos otros jabones. Pero se hizo un estudio sobre la relación del jabón con la piel y el cabello: un estudio que originó la publicación de un grueso libro sobre el tema. De este libro se derivaron ideas para cinco años de publicidad; ideas que en ese período multiplicaron por diez las ventas de dicho jabón. Esto es lo que yo quiero decir cuando hablo de recogida de materiales específicos.

La recogida del otro tipo de materiales, los materiales generales, tiene la misma importancia que la recogida de materiales específicos.

Todos y cada uno de los publicitarios verdaderamente creativos que yo he conocido, tenían siempre dos características destacables. Primera: no había un solo tema bajo el sol en el que no pudieran fácilmente sentirse interesados, desde -digamos- los ritos funerarios egipcios al arte moderno. Cualquier aspecto de la vida les fascinaba. Segunda: eran vastos pacedores de todo tipo de campos de información. De aquí que de los publicitarios, como de las vacas, pueda decirse que: si no pacen, no dan leche.

Esta recogida de materiales generales es importante porque es precisamente a partir de aquí cuando y donde cobra vida el principio anteriormente establecido de que: una idea no es nada más, ni nada menos, que una nueva combinación de elementos. En publicidad, una idea nace de una nueva combinación de *conocimientos específicos* sobre productos y gentes, con *conocimientos generales* sobre la vida y sus acontecimientos.

El proceso es algo muy parecido a lo que tiene lugar en un calidoscopio. Como sabéis, el calidoscopio es un instrumento que a veces usan los diseñadores en su búsqueda de nuevos patrones. Contiene en su interior unos pequeños trozos de vidrio coloreado, que vistos a través de un prisma muestran dibujos geométricos de todas clases. Cada giro de su cilindro cambia los trozos de vidrio colocándolos en una nueva relación y revela una nueva pauta. Matemáticamente, las posibilidades de combinaciones distintas dentro de un calidoscopio son enormes, y cuanto mayor sea el número de trozos de vidrio que contenga, mayor será también el de posibles combinaciones distintas y llamativas.

Lo mismo ocurre con la producción de ideas, en publicidad, o en cualquier otro campo. Construir un anuncio es como construir una nueva pauta, un nuevo conjunto de relaciones en este mundo caleidoscópico en el que vivimos. Cuantos más elementos de este mundo almacenemos en esa máquina hacedora-de-pautas que es la mente, más aumentan las oportunidades de producir nuevas y relevantes combinaciones, o sea, ideas. Los estudiantes publicitarios que se inquietan acerca del valor “práctico” de los temas generales que les hacen estudiar deben detenerse a considerar esto.

Así que éste es, pues, el primer paso en la técnica de producir ideas: la recogida de materiales. Parte de él, lo veréis, es un trabajo de cada momento y otra parte de él es un trabajo que durará toda la vida.

Pero antes de pasar a hablar del próximo paso, quisiera hacer dos sugerencias prácticas sobre esta tarea de la recogida-de-materiales que constituye el primer paso del proceso.

La primera es la de que si os enfrentáis con un trabajo suficientemente grande de recogida de material específico, os conviene usar fichas. Escribid en ellas cada punto de información específica a medida que los vais obteniendo. Un tema por ficha. Y después de un tiempo clasificadlos por secciones dentro de cada materia. Llegaréis a tener un fichero completo cuidadosamente clasificado.

La ventaja de este método no reside simplemente en que aporta orden a nuestro trabajo, y pone de relieve las lagunas de nuestro conocimiento. Radica sobre todo en el hecho de que nos impide rehuir el trabajo de la recogida-de-material; y al forzarnos a expresar por escrito lo que vamos encontrando, prepara realmente nuestra mente para realizar el resto del proceso de ideas.

La segunda sugerencia es la de que para almacenar ciertos tipos de material general, es siempre útil algún método de hacerlo, como el de un álbum de recortes o un archivo.

Recordaréis los famosos álbumes que aparecían en las historias de Sherlock Holmes, y cómo el maestro de detectives empleaba su tiempo libre ordenando y volviendo a ordenar de otro modo los extraños fragmentos de material que había reunido allí. Pasamos de largo ante una enorme cantidad de material fugitivo que podría constituir un buen grano para nuestro molino productor-de-ideas: recortes de periódicos, artículos de publicaciones y observaciones originales. Con material como éste es posible preparar una especie de libro que sea una útil fuente de ideas.



Una vez yo apunté en un libro parecido la pregunta: “¿Por qué todos los hombres esperan que su primer hijo sea un niño?”. Cinco años más tarde esta nota se convirtió en el titular y la idea de uno de los anuncios de más éxito que yo he escrito en mi vida.

### **La digestión mental.**

Ahora, suponiendo que habéis realizado como expertos el trabajo de recogida de materiales -que habéis realmente cubierto la primera etapa-, ¿cuál es la próxima etapa, el próximo paso del proceso que vuestra mente debe seguir?: Masticar esos materiales, a semejanza de lo que haríais con los alimentos preparándolos para la digestión.

Esta parte del proceso es difícil de describir en términos concretos porque tiene lugar enteramente dentro de vuestras cabezas.

Lo que hacéis es tomar los diferentes trozos de material que habéis reunido y, como si dijéramos, palparlos por todas partes con los tentáculos de la mente. Tomáis un dato, lo volvéis de uno y otro lado, lo miráis con luces diferentes, y buscáis cómo podéis sentir su significado. Ponéis dos datos juntos, y tratáis de ver cómo encajan.

Lo que estáis buscando es la relación, una síntesis en la que todas las cosas converjan en una combinación genuina y perfecta, como en un puzzle troquelado.

Y aquí aparece un extraño elemento. A veces, los hechos dejan ver más rápidamente su significado cuando no se les mira demasiado directamente, demasiado literalmente. ¿Recordáis aquel mensajero alado cuyas alas sólo podían vérselo cuando se le miraba oblicuamente? Algo parecido. De hecho es casi como si en lugar de *buscar su* significado, hubiéramos de ponernos a *escucharle*. La reputación que se han ganado los creativos de ser gentes que tienen la cabeza en otro lado, que están como ausentes, les viene de cuando se hallan en esta etapa del proceso.

Dos cosas pueden sucederos en tanto os encontréis en esta etapa. Primera: que se os ocurran algunas ideas parciales o provisionales. Anotadlas por escrito. No importa que os parezcan disparatadas o incompletas. Escribidlas. Se trata de vagos anticipos de la verdadera idea que está por llegar, y expresarlas en palabras acelera el proceso. Aquí, de nuevo, son útiles las fichas a que antes nos referíamos.

La segunda cosa que puede ocurrir es la de que, más pronto o más tarde, os cansaréis de intentar encajar todo vuestro puzzle. Dejadme que os pida que no os canséis demasiado pronto. La mente tiene siempre una segunda vuelta. Utilizad al menos este segundo filón de energía mental. Seguid intentando obtener uno o más pensamientos parciales que pasar a vuestras fichas.

Pero, después de un rato más, alcanzaréis el punto sin esperanza. Todo parecerá un revoltijo en vuestra mente, sin que veáis claro por ninguna parte. Cuando hayáis llegado a este

punto, *si antes os habéis realmente empeñado en encajar todo el puzzle*, habéis completado la segunda etapa del proceso y estáis preparados para la tercera.

\* \* \*

En esta tercera etapa no haréis absolutamente ningún esfuerzo directo. Abandonaréis el tema, y os olvidaréis del problema tan completamente como podáis.

Es importante darse cuenta de que ésta es una etapa tan definida y tan necesaria como las dos anteriores. De lo que se trata es de enviar el problema a vuestro inconsciente y dejarle trabajar mientras vosotros descansáis.

Una cosa sí podéis hacer, sin embargo, en esta etapa, que os ayudará tanto a sacar el problema de vuestra mente consciente cuanto a estimular el proceso creativo de vuestro inconsciente.

¿Recordáis que Sherlock Holmes acostumbraba a interrumpir su trabajo justo en la mitad de un caso y arrastrar a Watson a un concierto ? Esto era algo que irritaba enormemente a Watson, hombre práctico y lineal. Pero Conan Doyle era un creador y conocía los procesos creativos. Así pues, cuando alcancéis esta tercera etapa del proceso de producción de una idea, olvidad completamente el problema, y dedicaos a cualquier otra cosa que estimule vuestra imaginación y vuestras emociones. Escuchad música, id al teatro o al cine, leed poesía o una novela policiaca.

En la primera etapa habéis recogido vuestro alimento. En la segunda lo habéis masticado bien. Ahora está en marcha la digestión. Dejadla que marche sola, pero estimulad la secreción de jugos gástricos.

### **“Pensando constantemente en ello”.**

Si habéis cumplido vuestra parte del trabajo en estas tres etapas del proceso, puede decirse casi con toda seguridad que experimentaréis la cuarta.

La idea surgirá de cualquier parte. Se os ocurrirá cuando menos la esperéis: mientras os estéis bañando, o afeitando, o quizá, más frecuentemente, cuando por las mañanas estéis todavía medio dormidos. O puede despertaros a media noche.

He aquí, por ejemplo, cómo ocurrió una vez, según Mary Roberts Rinehart. En su narración titulada *Miss Pinkerton* el personaje se expresa del modo que sigue:

“Y fue mientras doblaba el ejemplar del *Eagle*, y lo apartaba para volverlo a leer más tarde, cuando algo me vino a la mente. Esto ya me había ocurrido antes: haberme quedado estudiando un problema hasta llegar a un estado de suma confusión, abandonarlo, y de pronto, sin aparente razón, la respuesta saltaba a mi mente”.

Y he aquí cómo Mr. Ives, el inventor del procedimiento de impresión con medios tonos, cuenta su descubrimiento:

“Mientras manejaba mi fotoesterotipo, en Itaca, estudié el problema del proceso con medios-tonos (*primer paso*). Una noche me fui a la cama mentalmente saturado con el problema (*fin del segundo y comienzo del tercer paso*), y en el momento de despertarme por la mañana (*fin del tercer paso*), vi ante mí, como proyectado sobre el techo, el proceso totalmente acabado y el equipo funcionando” (*cuarto paso*).

Esta es la forma en que aparecen las ideas: después de que uno ha dejado de esforzarse por encontrarlas, y ha cubierto un periodo de descanso y distracción, tras la búsqueda.

Por ello pienso que la historia sobre Sir Isaac Newton y su descubrimiento de la ley de gravitación universal, tal como lo conocemos, probablemente no cuenta toda la verdad. Recordaréis que cuando una dama le preguntó al famoso científico cómo había llegado a tal descubrimiento, él, según se dice, replicó: “pensando constantemente en ello”.

Efectivamente, pensando constantemente en ello es como hizo posible el descubrimiento. Pero sospecho que si conociéramos toda la verdad del caso, sabríamos que la solución le llegó mientras estaba dando un paseo por el campo.

### **La etapa final.**

Para completar el proceso de producción-de-ideas queda aún otra etapa más que pasar: etapa que puede denominarse como la del frío y gris amanecer de la mañana siguiente.

Es la etapa en la que habréis de trasplantar vuestra pequeña idea recién nacida al mundo de la realidad. Y al hacerlo, encontraréis por lo general, que no es aquella criatura maravillosa que parecía ser cuando nació.

Requiere una gran cantidad de paciencia el conseguir que la mayoría de las ideas se adapten a las condiciones precisas, o a las exigencias prácticas, bajo las cuales tienen que operar. Y aquí es donde se pierden la mayoría de las buenas ideas. Frecuentemente, los padres de las ideas, como los inventores, no son lo suficientemente pacientes, o lo suficientemente prácticos, como para perseverar a través de toda esta etapa de adaptación del proceso. Sin embargo, es algo que hay que hacer si se quiere que las ideas funcionen como tales en este mundo nuestro de cada día.

No cometáis el error, en esta etapa, de conservar vuestra idea demasiado cerca de vosotros, demasiado cerca de vuestro corazón. Sometedla a las críticas de los prudentes.

Al hacerlo, encontraréis algo sorprendente: que toda buena idea tiene cualidades auto-expansivas. A todos aquellos que la ven les estimula a contribuir con algo a ella. Y así aparecerán algunas otras de sus posibilidades que vosotros habéis pasado por alto.

\* \* \*

He aquí, pues, el proceso completo, a través del cual se producen las ideas:

Primero, la recogida de la materia prima, tanto de aquellos materiales específicos que se refieren a vuestro problema inmediato, como de aquellos otros que proceden de vuestro almacén de conocimientos generales, el cual habréis de enriquecer constantemente.

Segundo, la manipulación y elaboración de todos estos materiales en vuestra mente.

Tercero, la etapa de incubación, en la que hay que dejar que algo que está más allá de la mente consciente haga el trabajo de síntesis.

Cuarto, el nacimiento real de la idea; la etapa del ,”¡ya lo tengo!”.

Y quinto, la configuración final y el desarrollo de la idea para su utilización práctica.

### **Ultimas reflexiones.**

Permitidme que exprese aquí mi gratitud por el gran número de cartas que he recibido de lectores de anteriores ediciones. Las más agradables son las de aquellos que dicen: *funciona!*; las de aquellas personas que han seguido la fórmula y han obtenido resultados.

Muchas de ellas proceden de gentes creativas que trabajan en campos alejados de la publicidad: poetas, pintores, ingenieros, científicos, e incluso un jurista escritor de informes legales que dice que he descrito su propia experiencia. Estas constataciones espero que animarán a los principiantes.

Analizada mi posterior experiencia personal en la publicidad, en el gobierno, y en la administración de asuntos públicos, no encuentro nada importante del proceso de producción de ideas, que quiera modificar. No obstante, sí que hay un punto sobre el que quisiera hacer mayor énfasis. Se trata del almacenamiento de materiales *generales* en el depósito destinado a abastecer la producción de ideas. Os ruego que me permitáis ilustrar este aspecto con una referencia personal.

Hace algunos años que yo establecí mi hogar en Nuevo México, y desde entonces he vivido allí cada año la mayor parte del tiempo. Como consecuencia de ello, llegué a interesarme en toda una serie de temas nuevos, entre los que se incluyen la vida de los indios, la parte española de nuestra historia, la artesanía indígena, las costumbres de los pueblos primitivos, etcétera.

Y lógicamente se me ocurrieron algunas ideas sobre las posibilidades de comercializar, por correo, algunos de los productos de la región. Comencé con uno de ellos: corbatas tejidas a mano; escribí algunos anuncios, y los sometí a tests. El resultado fue un negocio bastante saneado e interesante.

El punto que quiero destacar es el siguiente: no sólo la idea de comenzar el negocio surgió del conocimiento general del suroeste del país y sus gentes, sino que también todas las ideas *particulares* para cada uno de los anuncios nacieron de la misma fuente. Si yo nunca me hubiera sentido interesado por las tradiciones indias, la historia hispano-americana, la lengua española, la filosofía de la artesanía, etc., *por lo que en sí mismas significan*, nunca hubiera llegado a tener las reservas de material que, a mi modo de ver, hicieron que esta publicidad fuera eficaz.

Mil veces he visto comprobada en la práctica la verdad de este principio. Hay anuncios que uno no puede escribir hasta que ha vivido suficientemente; hasta que, digamos, ha pasado por experiencias tales como la de tener una esposa, ser padre, hombre de negocios o tendero. El paso de los años va llenando nuestros depósitos de conocimientos, a menos que uno rehuse vivir en este mundo, o cierre los ojos y el corazón a lo que pasa a su alrededor.

Pero también podemos ensanchar enormemente nuestra experiencia de forma vicaria, a través de otras personas. Creo que fue el autor de *Sard Harker* quien no había estado nunca en Sudamérica y sin embargo escribió un excelente libro de aventuras sobre ella. No obstante, estoy convencido, de que esta experiencia vicaria se obtiene mejor, no cuando uno tiene que empollársela para cubrir un objetivo inmediato y urgente, sino cuando se la persigue como un fin en sí misma.

Desde luego, si consideráis que vuestra educación estaba ya completa cuando terminasteis el colegio o la universidad, y que no puede enseñaros nada el ejemplar de, digamos, una de las novelas de Jane Austen que tenéis bajo la almohada, no sigáis adelante. En este caso, probablemente, nunca sabréis que los acomodados propietarios rurales de la Inglaterra del siglo XIX menospreciaban a los comerciantes; ni tendréis idea alguna acerca del porqué los descendientes de los Caballeros del Río Hudson, en los Estados Unidos, hacen lo mismo. Y esto, algún día, posiblemente, os impedirá hacer buenos anuncios con un toque de snobismo para los dueños de coches de caballos. Aunque esta es una raza a extinguir, así que puede ser que no importe mucho.

Pero el principio de que tenéis que seguir ampliando constantemente vuestra experiencia, tanto de un modo personal y directo como de una manera mediata o indirecta, sí que importa mucho, tremendamente, en cualquier trabajo de producción-de-ideas. No os equivoquéis en esto.

Y otro punto para animaros. Sin duda alguna que habréis visto gentes de las que parecen brotar ideas, buenas ideas, directa y espontáneamente, sin que tengan que seguir todo este proceso que yo he descrito.

A veces, lo que habéis visto no es otra cosa que la etapa del “¡Eureka!”, ya lo tengo!”, que ocurre en ese momento. Pero a veces habéis visto también los frutos de una prolongada disciplina practicando los procedimientos que yo he defendido aquí. Siguiendo esta disciplina, se consigue una mente tan bien surtida, y tan ágil en encontrar relaciones, que es capaz de una producción de ideas así de rápida.

Hay todavía otro punto sobre el que me gustaría decir algo: las palabras. Tendemos a olvidar que las palabras son en sí mismas ideas. Puede decirse de ellas que son ideas cuya vida, cuya animación, está suspendida. Cuando se dominan las palabras, cuando se sabe usarlas, las ideas vuelven de nuevo a la vida.

Tomad, por ejemplo, la palabra “semántica”. No tendréis prácticamente ninguna oportunidad de usarla en un anuncio. Pero si forma parte de vuestro vocabulario y verdaderamente sabéis de ella, se os ocurrirán muchas ideas sobre el uso de las palabras como símbolos, lo cual tiene un valor práctico indudable. (Si no sabéis en qué consiste realmente la semántica, si no es esa una palabra que conocáis, ved la obra de Hayakawa, *El Lenguaje en el Pensamiento y la Acción*.)

Así pues, siendo las palabras símbolos de las ideas, podemos apresar éstas atrapando aquéllas. El tipo que dijo que había intentado leer el diccionario pero que no pudo entender el significado de la historia se equivocaba del todo; principalmente porque se trata de una colección de pequeñas historias.

Y finalmente, permitidme que os sugiera unos pocos libros que ampliarán vuestra comprensión del proceso de producción-de-ideas, en su conjunto:

*El Arte del Pensamiento*, de Graham Wallas. Publicado por Jonathan Cape, Ltd., Londres.

*Ciencia y Método*, de H. Poincaré. Traducción por F. Mitland. Publicado por Thos. Nelson & Sons, Londres.

*El Arte de la Investigación Científica*, por W. I. B. Beveridge, una edición rústica de “Modern Library”.

## **Preguntas.**

- ¿En qué dos tipos principales clasifica Young a las personas? ¿Considera la capacidad creativa como algo innato o como algo adquirido? ¿Es un don recibido, o una habilidad que puede ser desarrollada y adquirida?
- ¿Cuáles son los principios básicos en que se asienta la filosofía de Young sobre el pensamiento creativo?
- ¿Cuáles son las fases principales del proceso creativo de Young?
- ¿Hasta que punto resulta acertado sistematizar el trabajo creativo en una sucesión de fases? ¿Responde a la realidad?
- ¿Existen modos de alcanzar la creatividad distintos de los que propone Young? Su propuesta, ¿es cerrada o abierta?
- La técnica de Young, ¿garantiza la obtención de creatividad? ¿Hasta qué punto?
- Aparte del empleo de una técnica determinada, ¿qué otros elementos hay que tener en cuenta si se desea obtener resultados creativos?

## **Referencias bibliográficas.**

Fox, Stephen R., *The Mirror Makers*, Morrow, New York 1984.

Watkins, Julian Lewis, *The 100 Greatest Advertisements: Who Wrote Them and What They Did*, Dover Publications Inc., New York 1959.

*The Papers of James Webb Young*, J. Walter Thompson Company Archives, Center for Sales, Advertising and Marketing History, Duke University.

# LA INNOVACIÓN, FACTOR CLAVE DE CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA

**Gracias a la innovación, las compañías pueden adquirir ventajas competitivas frente a las otras empresas, sobre todo en sus primeros años de vida, en los que sus limitaciones son más manifiestas**

Aportado por

El Portal para las Empresas de Navarra

Autor: [CEIN](#)

En una economía sometida a profundos y cada vez más rápidos cambios en estructura, tecnología, modas y redimensionamiento de mercados, toda empresa está obligada a considerar la innovación permanente como la garantía de su supervivencia y el tiempo como la variable estratégica clave.

En una empresa que inicia su actividad, la innovación debe ser, ya de partida, la razón misma de su esperanza de éxito. En sus primeros años se enfrenta a costes de puesta en marcha, falta de masa crítica, errores de iniciación, sobrecostes por falta de historial ante proveedores, posible bajo nivel de precios para darse a conocer y especialmente limitaciones financieras.

La innovación aportada por la empresa de reciente creación debe proporcionarle ventajas competitivas claras y defendibles que compensen sus debilidades de los primeros años.

Es preciso que:

- se necesite su servicio o producto
- la empresa tenga características idóneas para satisfacer la demanda
- se pueda preservar razonablemente el mercado creado o conquistado frente a nuevos competidores y frente a la reacción de los actuales.

Supuestas las condiciones anteriores, la empresa esta lista para acometer la siempre difícil tarea de abrirse camino. De hecho las dificultades siempre son mayores de lo esperado, pues difícilmente se conoce en profundidad suficiente el mercado y los competidores y las condiciones cambian entre la fase de proyecto y su implementación.



Por ello instituciones como el CEIN son determinantes para disminuir la cota de riesgo, arropar al promotor y poner a su disposición medios a coste razonable y de fácil acceso permitiéndole centrarse en las tareas específicas de su proyecto.

Tener algo que ofrecer, conseguir que el mercado se interese y financiar el paso desde una etapa a otra, resume el camino (o calvario) a recorrer.

El valor de lo que se ofrece debe ser testado con la mayor objetividad posible. Es habitual y comprensible que el impulsor de la idea tenga una visión idealizada de ella y exagerada de sus ventajas, así como que infravalore la siempre poderosa fuerza de la costumbre en los potenciales clientes, el puesto en el ranking de sus preocupaciones del problema que el nuevo servicio o producto viene a resolver, o la capacidad de reacción de los competidores.

El promotor es además en muchos casos persona de fuerte carácter y convicciones más propensa a hablar, convencerse y convencer que a escuchar, reconocer y cambiar de opinión. La propia fuerza vital y entusiasmo que le son indispensables para ser un pionero, un transformador de costumbres, un "asumidor" de riesgos, pueden, si se prescinde del oído y la autocrítica, cegarle en una dirección inadecuada.

Que el mercado se interese depende de sus circunstancias en el momento de aparición de la nueva oferta, y de la idoneidad y fuerza del sistema de comunicación empleado. Muchas ideas han llegado al mercado demasiado pronto, en fase del ciclo poco propicia, de la mano de promotores sin capacidad comercial o financiera para imponerse, u ofertadas de forma inadecuada.

Lograr un cliente con capacidad de ser referencia aporta ventas y sobre todo credibilidad al proyecto. Los clientes, como seres humanos que son, tienen fuerte tendencia al comportamiento gregario y sólo innovan presionados por la necesidad y corriendo los mínimos riesgos financieros y personales. En especial cuando el cliente es una gran empresa, el directivo tiene como prioridad no equivocarse, no quedar en evidencia, lo cual puede ocurrirle si arriesga y falla por razones que vistas a posteriori a sus jefes les parecerá que pudieron preverse, o si los competidores se le adelantan.

La demostración de la falta de riesgo y la velada amenaza de que competidores directos se adelantan son tan determinantes como las bondades mismas del proyecto en muchos casos para ganar a los grandes clientes.

La financiación es en muchos casos la mayor de las dificultades y creo no se hace todo lo necesario para fomentar una actitud vital tan necesaria a nuestra sociedad como es la del empresario. A la espera de que esa sensibilidad mejore lo suficiente, el empresario novel debe ser cauto a la hora de estimar el periodo de maduración necesario para que su idea se autofinancie, pues me atrevería a decir que en casi todos los casos se infravalora con dramáticas consecuencias.

Es muy habitual también el subestimar las necesidades de capital circulante en todas las empresas, incluidas las grandes y experimentadas; se presta enorme atención a la inversión fija y en muchos casos la necesaria para circulante es igual o mayor, con el agravante para

un negocio en su etapa inicial de que el pasivo circulante es bajo por desconfianza de los proveedores ante la falta de historial y garantías.

Superada la etapa inicial todo es más fácil puesto que la empresa es más fuerte, los clientes la reconocen, los proveedores mejoran sus ofertas y crédito, las entidades financieras confían y la propia empresa es el resultado de una dura selección y por tanto con capacidad de lucha demostrada.

Dada la dependencia de los proyectos innovadores de una o muy pocas personas en su etapa inicial, uno de sus riesgos más significativos posteriores es la persistencia en un único modo de hacer que fue eficaz al principio, y la inflexibilidad del líder para adaptar su equipo y el mismo al crecimiento. Los mandos deben ir asumiendo nuevas funciones, delegando y dejando de hacer personalmente aquello que tan eficazmente hacían y les gustaba hacer, para pasar a ser jefes que deberán delegar y ser capaces de lograr que las cosas se hagan sin su implicación directa.

Las tendencias erróneas de la dirección son el mayor peligro de una empresa ya establecida:

- exceso de autoridad
- indecisión
- refugio del líder en la actividad más de su gusto
- elección de objetivos no vitales
- actitud de "hipercontrol" y búsqueda de culpables
- falta de conexión con el mercado.

La empresa asentada debe mantener una constante preocupación por pensarse y rediseñarse continuamente. El éxito para que llegue primero hay que haberlo soñado. No creo en la "hiperplanificación" y temo la burocratización por su capacidad de frenar el impulso vital de la empresa. Debe burocratizarse el mínimo indispensable para lograr una correcta administración y mantener un ambiente de búsqueda constante de "micromejoras" mediante la autocrítica positiva interna y frente al mercado.

Y como todo esto es más fácil de decir que de hacer, como sabemos todos los que intentamos hacer empresa, sólo me queda animar a continuar en el empeño como si las dificultades fueran evidentemente superables y el camino tomado fuera el correcto, dudando permanentemente de ambas cosas solo lo suficiente para que el realismo sea siempre la corriente de fondo sobre la que naveguen nuestros proyectos.