

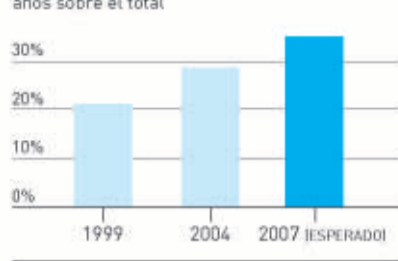
GESTIÓN

La innovación como base del crecimiento empresarial

En los gráficos adjuntos puede verse la evolución del peso de los nuevos productos en el total de ingresos de las compañías, donde destaca su rápido crecimiento. Por otro lado, el plazo de desarrollo de los nuevos productos desciende a una velocidad vertiginosa. Son dos elementos complejos a resolver por la empresa.

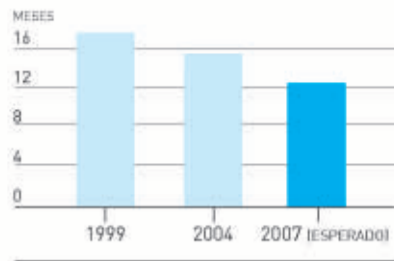
NUEVOS PRODUCTOS

Ventas de productos introducidos los últimos 3 años sobre el total



"TIME TO MARKET"

Plazo de desarrollo de nuevos productos



NUEVOS PRODUCTOS

Gestionar ideas, sí; pero, ¿cómo?

La empresa entiende la necesidad de innovar pero no lo traduce en acciones prioritarias

Jordi Goula

Cada día las empresas se sienten más presionadas. La competencia, por un lado y los mercados financieros, por otro, obligan a crecer más y más, mientras, de forma paralela, se le exigen mejores resultados. Añádase un ciclo cada vez más corto en la vida de los productos y tendremos una ecuación que no resulta precisamente sencilla de resolver. ¿La solución? Es compleja, realmente, pero no duden que uno de sus ejes pasa por ser capaz de crear productos o servicios nuevos. Y otro aspecto del que no deben dudar: olviden la presunta dicotomía entre calidad y cantidad. ¡Sin cantidad, no hay calidad!

Así lo viene a ratificar un reciente estudio de Deloitte Research -Gestionar las ideas para un crecimiento rentable- realizado entre 650 grandes compañías industriales de todo el mundo y en el que se concluye que "las empresas que gestionan adecuadamente sus operaciones y sus procesos de innovación son un 73% más rentables que el resto", aunque "sólo un 7% de las empresas consiguen estos resultados". Y hace una previsión: "en sólo tres años, el 35% de las ventas vendrán a través de los nuevos productos", entendiendo por tales los que tienen tres o menos años de vida en el mercado.

La paradoja

Pero con ser interesantes estos números, más si cabe lo es la situación que define como *paradoja de la innovación*, que se refleja en el cuadro adjunto y que viene a decir que, a pesar de que las empresas son conscientes de que la innovación es uno de los factores claves de su crecimiento, en la práctica, estas mismas empresas -es decir, que tienen asumida esta visión- no desarrollan estrategias claras de I+D+i, siendo otras sus prioridades operativas.

¿Por qué? "Porque la innovación es algo a largo plazo y la tendencia natural de los directivos es preocuparse por el corto plazo. Para ver a largo plazo se precisa hacer una abstracción que no siempre es fácil. En un mundo tan dinámico como el nuestro, plantearse algo a cinco años -como sucede en el sector de la automoción, por ejemplo- puede parecer ciencia ficción. Pero, no, no hay que dejar que los problemas del día a día se coman la capacidad de innovar y para ello se necesita tener implantado en la cultura interna un mecanismo que de forma sistemática y disciplinada nos lleve a innovar". Así de rotundo se muestra Augusto Mayer, director de ingeniería e innovación de Zanini Autogrup, líder mundial en embellecedores de ruedas de automóviles.

Indudablemente, también pesan razones económicas. Para Valentí Castell, director de Deloitte, "la innovación supone un importante esfuerzo económico para las organizaciones, ya que práctica-



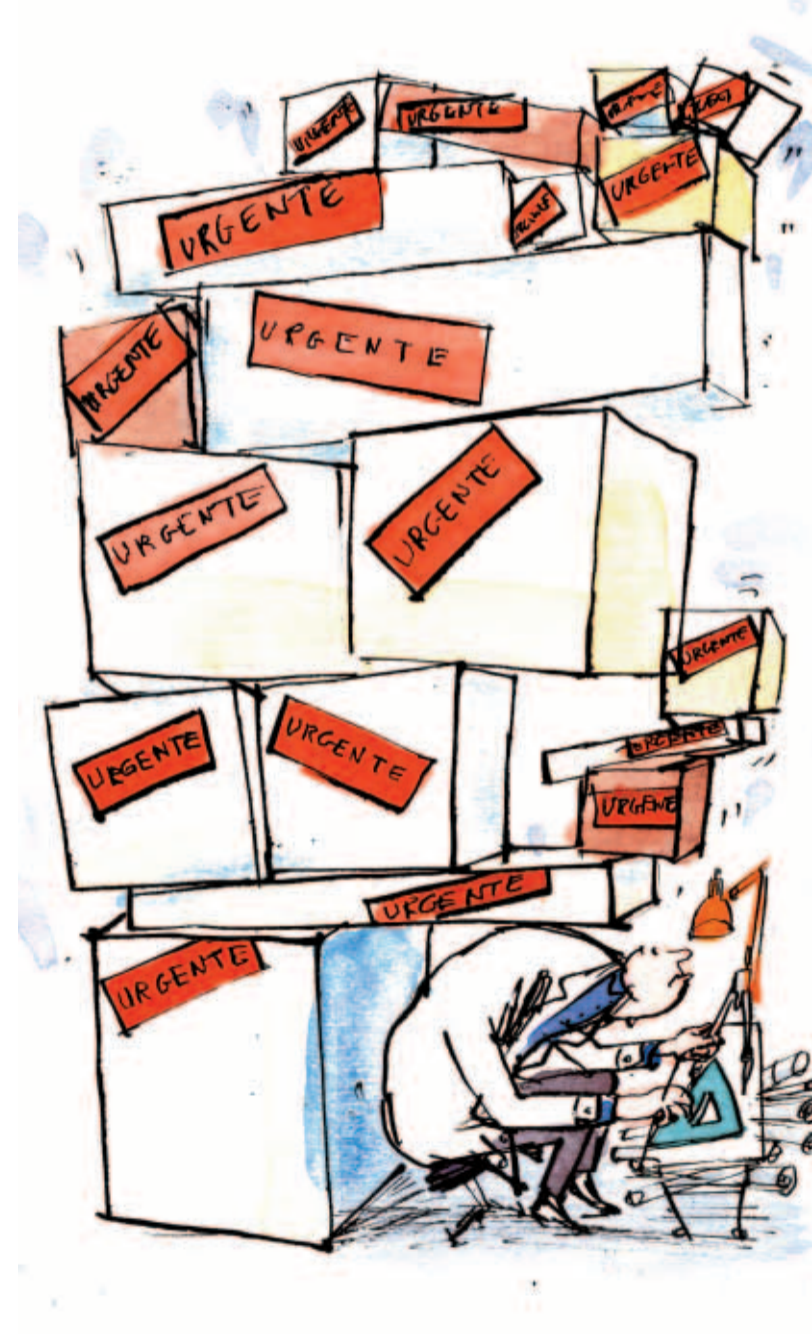
Cómo dominar el ciclo de vida del producto

La sincronización adecuada de la cadena de valor a través de clientes, productos y cadenas de suministro es una de las claves del buen funcionamiento del proceso de innovación en una empresa. "Ello significa que todos los eslabones han de trabajar al mismo tiempo para reducir el plazo de desarrollo de los nuevos productos; trabajar conjuntamente el ciclo de beneficios cuando se desarrolla una idea", apunta Valentí Castell. En el estudio se explica que muchas empresas son incapaces de dominar todo el ciclo de vida de los nuevos productos por cuatro motivos:

- Hay falta de visibilidad sobre dónde se generará el valor económico. En realidad, menos del 10% de las empresas están satisfechas con la información disponible de sus operaciones.
- Las cadenas de suministro son demasiado rígidas y carecen de la flexibilidad necesaria para gestionar el nivel de demanda.
- La colaboración a través de la cadena de suministro (planificación de la operación, compra, fabricación y distribución) es mínima. Sólo en un 15% de empresas la implantación es amplia.
- Hay un uso de la tecnología limitado para apoyar la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Se estiman en un 10% sólo las empresas en que la implantación es amplia y en un 41% aquéllas en que ni se ha implantado.

El 84% de las ideas que se generan en una empresa no siguen adelante al no pasar los filtros necesarios...

... y de las que son capaces de pasarlos, menos de la mitad acaban teniendo éxito en el mercado



mente el 84% de las ideas generadas en una empresa no se acaban materializando porque no pasan los filtros necesarios. Y ello contando que antes ya podía haber habido otras que ni se han llegado a presentar. Pues bien, según el estudio, de este 16% sólo tienen éxito en el mercado bastantes menos de la mitad".

En este sentido, puede hallarse todavía otra paradoja. Los mercados financieros definen el valor de la empresa como un descuento de las expectativas futuras. Para que éstas mejoren, como se acaba de ver, se precisa una fuerte dosis de innovación, pero no siempre los mercados están dispuestos a asumir el riesgo

que ésta supone. "Después del fiasco de las punto.com éste se ha acrecentado", comenta Castell. "Y es un problema, prosigue, ya que el modelo de fusiones y adquisiciones que estuvo muy en boga en los 80 y 90 para crecer, se está agotando. Hay que innovar para crecer".

Urgencia permanente

Para lograrlo, "hay que crear en la empresa una cierta sensación de urgencia permanente, que te permita aplicar la idea correcta en el momento apropiado", dice Mayer. "Para ello se necesita un liderazgo muy claro. Pero no es un liderazgo cualquiera. Quien lidera los temas de in-

novación, en el fondo está vendiendo humo y por ello debe ser un gran vendedor. El y su *staff* han de ser muy buenos negociadores porque en su proyecto de innovación deben implicar a todo el personal. A la gente le gusta *crear futuro*, pero hay que *vendérselo* muy bien".

Esta *venta* interna es clave, porque dentro de la propia empresa pueden surgir muchos impedimentos; la inercia siempre es fuerte en las organizaciones. En el estudio de Deloitte se pone de relieve la dificultad que supone muchas veces la aplicación de algunas ideas. "Cuando llega el momento de decidir qué idea se financia, los directivos protegen sus líneas de producto, rechazando innovaciones rupturistas, es decir, nuevas ofertas que pueden reducir márgenes y ventas de las líneas ya existentes. La aplicación de estas ideas implica sacrificar beneficios a corto plazo ante oportunidades a largo plazo, sacrificio que muchos no están dispuestos a asumir".

Diferencias

El informe resalta la diferencia entre innovaciones sostenidas y rupturistas. "Las innovaciones sostenidas mantienen los resultados a corto plazo, pero con una gradual disminución de los rendimientos. Como los nuevos productos no permiten establecer precios superiores, su objetivo es mantener la cuota de mercado. En cambio, las innovaciones rupturistas cambian las reglas de juego, valorando siempre las oportunidades que aparecen prácticamente en todos los sectores".

Otro de los problemas que la empresa debe superar es el funcionamiento a través de compartimentos estancos. "Hay que superarlo", dice Castell. "Ya no sirve pensar sólo en mejorar la fábrica o un proceso concreto; hay que pensar, no en fases, sino globalmente, incluyendo a proveedores y clientes. No debemos olvidar que en muchos de los proyectos que triunfan han intervenido varias empresas". Y recuerda finalmente que el camino a la innovación "cada empresa lo hace a su manera", aunque hay un denominador común: sistematizar un proceso que capte ideas y las valore en términos económicos; a partir de esta valoración, se crea todo el proceso de manera que la gente se sienta implicada. "Si no se liga el objetivo general al de cada uno, no se podrá alcanzar el objetivo", concluye.

Mayer también enfatiza la importancia de la metodología. "La innovación hay que verla como un proceso y saber gestionarlo. No se trata de tener brillantes ideas, hay que tener una *fábrica de ideas* que actúe sistemáticamente y una estructura que las trabaje hasta que lleguen a buen fin". Y da una clave. "Cuánto más se informa a la gente de lo que se está haciendo, mejor. Es algo muy fácil de decir, pero muy difícil de aplicar. Por muy bueno que sea un departamento de desarrollo, si no le sigue la *maquinaria productiva* no va a ninguna parte. por ello es bueno crear grupos interdisciplinares, para que la gente sienta el proyecto como suyo".

JOMA