

INNOVACIÓN

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA MERCADOS DE ALTA COMPETENCIA

¿Qué es innovación?
El arte de saber recibir los riesgos

Según Kuczarski:
Una mentalidad, una actitud penetrante o una forma de pensar que se enfoca más allá del presente, en el futuro.

PRINCIPIOS DE LA INNOVACIÓN

Se presentan cinco principios de la innovación que acentúan cualquier intento exitoso para alcanzarla.

- la innovación es una disposición mental, una nueva forma de pensar acerca de las estrategias y las prácticas de los negocios
- la innovación es un elemento clave para obtener ventaja competitiva la innovación efectiva puede disparar el precio de las acciones
- los CEO deben dirigir la innovación y ser decididos responsables de la misma
- los CEO deben comprometerse con la innovación e inculcar en los demás la pasión por ésta

Adherir a estos principios significa adoptar la innovación como una estrategia esencial de negocios, aceptar que el pensamiento y las prácticas de negocios convencionales no permiten que la innovación florezca. Sólo cuando se han roto las viejas costumbres y se ha aceptado la innovación como una inversión a largo plazo, las organizaciones pueden mirar hacia un futuro de crecimiento sostenido y de prosperidad continua.

LA RECETA PARA UNA INNOVACIÓN EXITOSA

Ingredientes

- Un CEO optimista, animado y positivo
- Una estrategia de nuevos productos establecida de común acuerdo
- Un portafolio equilibrado de nuevos productos y tecnología
- Un proceso de desarrollo orientado hacia el consumidor

- Varios equipos de trabajo
- Una estructura de retribución especial para los participantes en el área de nuevo producto
- Un conjunto de normas y valores de innovación
- Un sistema de medición para evaluar la innovación

Preparación

Comience por conseguir un CEO que crea en el tema, proyecte optimismo y destine recursos compatibles con la innovación. Agregue una estrategia de nuevos productos y un portafolio de tecnología. Desarrolle y active un proceso de desarrollo dirigido hacia el consumidor.

A continuación, mezcle varios equipos de trabajo y optimistas, integrados por miembros multifuncionales. Motívelos con una estructura de remuneración especial basada en el desempeño. Añada un conjunto de valores en que la organización crea y normas para que crea y actúe con ellas.

Deje reposar por cerca de cinco años. Asegúrese de agregar pasión y revolver con frecuencia. Observe con sumo cuidado que la mezcla de la innovación no se queme y regule la temperatura. Asegúrese de tener lista una porción de la mezcla, antes de retirar la primera de la. Evalúe el éxito utilizando un sistema de medición desarrollado con anterioridad.

Sívalo a cientos de miles de accionistas, empleados d. y clientes. ¡Disfrútelo!

La innovación es una clave para ganar ventaja competitiva

Para lograr una ventaja competitiva real, el enfoque de la innovación debe desarrollarse sobre la base de productos nuevos para el mundo o productos nuevos para el mercado, que brinden al consumidor la percepción de nuevos beneficios. Con demasiada frecuencia, los resultados de la innovación son dos tipos de nuevos productos:

1. Productos "yo también" (versiones mejoradas de productos existentes).
2. Productos "tendencia del momento", como los llamados productos 'puros', naturales, de 'porción individual', nuevos colores y sabores in.

El desafortunado resultado de estos tipos de nuevos productos suelen ser bajos retornos financieros y una vida bastante corta. los productos en verdad innovadores y radicalmente nuevos son aquellos que los competidores pierden por dejarlos "para mañana" y con buenos razones. Tienen capacidad para mantenerse y vigor para producir utilidades.

La innovación efectiva puede disparar el precio de las acciones

La meta primaria de cualquier CEO ¿no es aumentar el bienestar de los accionistas y generar retornos más altos para los propietarios de la compañía? Sin duda, lo es. Una de las formas más rápidas para lograr un aumento en el precio de las acciones es lanzar una firme corriente de productos y servicios nuevos, competitivos y exitosos. De hecho, las innovaciones exitosas son la clave. El lanzamiento de fracasos, o de extensiones de línea nuevas o mejoradas, no producirá un aumento en los dividendos trimestrales ni atraerá nuevos inversionistas. Sin embargo, las innovaciones eficaces sí lo lograrán.

Entonces ¿qué es lo nuevo?

- Bastan Market ofrece una alternativa "saludable y casera" para el pollo frito.
- Petsmart ofrece el beneficio de comprar en un solo sitio, al disponer de una amplia variedad de ofertas de productos para mascotas
- Starbucks ofrece un amplio espectro de sabores y estilos de café en un ambiente a gran escala, una combinación que permite a los consumidores experimentar con el café y no sólo beberlo.

La innovación está en el centro

Una compañía debe colocar la innovación en el centro de su estrategia de negocios. las estrategias de marketing, las inversiones de capital, los planes de fabricación y los gastos en investigación y desarrollo se deben desarrollar, dar, construir y distribuir alrededor de la innovación y no al contrario. Es necesario desarrollar roles estratégicos para la innovación en los aspectos que deben satisfacer los productos nuevos. Se debe unir de manera integral el rol de la innovación con la estrategia de negocios. No se debe dejar un nuevo producto como un anexo de plan estratégico de negocios. Por el contrario, la innovación se debe ubicar como la pieza central, convertirla en el corazón y el alma de la estrategia de crecimiento. la innovación se debe convertir en herramienta primaria con el fin de fijar una estrategia para el mañana.

ESTIMULAR LA MENTALIDAD INNOVADORA

Trascender los niveles y las áreas funcionales

Una mentalidad de innovación es una actitud que, prácticamente, deberán adoptar todos los empleados de una organización, desde el CEO hasta los trabajadores por horas. Es un espíritu que penetra y estimula a los individuos al igual que a los equipos para, en forma holística, reafirmar la fe en la creación de novedades, a través de todas las dimensiones de la compañía:

- Nuevos mercados
- Ideas sobre nuevos productos

- Nuevos conceptos de fabricación
- Nuevos segmentos de clientes
- Nuevos métodos de venta
- Nuevas personas
- Nuevos negocios
- Nuevas direcciones estratégicas
- Nuevas formas para enviar productos conocidos
- Nuevos servicios
- Nuevas formas de liderazgo
- Nuevas técnicas de investigación
- Nuevas formas de pensamiento
- Nuevas adaptaciones
- Mejoramiento de productos existentes
- Nuevas formas de pagos en los sistemas de retribución con base en el desempeño
- Nuevas formas para medir la innovación

PERMISO PARA FRACASAR

La cantidad cuenta. la innovación exitosa se da tan sólo después de muchos intentos respaldados por iniciativas de desarrollo simultáneas y haber experimentado varios fracasos. En consecuencia, el portafolio de nuevos productos o los servicios que se lanzan al mercado durante un periodo definido cuya extensión es, con frecuencia, cinco años, sirve para que los CEO juzguen de modo correcto los resultados de la innovación. Existen dos elementos importantes en esta actitud: la perspectiva del portafolio y el horizonte de cinco años.

La perspectiva del portafolio

Los CEO deben frenar su obsesión por los fracasos de los nuevos productos. De manera similar a un portafolio de acciones, todo portafolio de nuevos productos incluirá fracasos. lo importante es saber si el grupo total de nuevos productos produce o no retornos financieros adecuados a través del tiempo y satisface nuevos roles estratégicos, pues esto ayudará a que la empresa logre sus metas a largo plazo.

El horizonte de cinco años

La segunda parte de esta actitud es medir el desempeño del portafolio de nuevos productos en un lapso de cinco años. A menos que se esté manejando un producto de moda, como un nuevo tipo de chicle bomba, los nuevos productos requieren varios años de desarrollo y un par de años más antes de volverse rentables. Por esto resulta imperativo contar con una corriente continua de lanzamientos de nuevos productos.

MEDIR LA COHERENCIA DEL MENSAJE DE INNOVACIÓN

Resulta crucial que los gerentes de mayor nivel se controlen a sí mismos para garantizar que sus palabras son apoyadas por sus acciones. las inconsistencias entre palabras y acciones envían señales confusas que desconciertan y desmoralizan a los empleados, quienes escuchan una cosa y ven otra. Por esta razón comienzan a tratar de explicar qué significan las palabras en realidad y anticiparse a las acciones futuras, que serán diferentes de lo que se les dice hoy.

Se debe verificar qué tan bien apoyan las acciones a las palabras. Con frecuencia, las intenciones son buenas pero existen muchos conflictos e imponderables que impiden que haya coherencia entre el comportamiento y las declaraciones orales o escritas de una persona. los siguientes son algunos métodos que los CEO pueden utilizar para apoyar su compromiso verbal con la innovación:

- Enviar un artículo que analice la innovación
- Enviar memorandos a los integrantes del equipo de nuevos productos para felicitarlos por un trabajo bien hecho
- Programar el tiempo para asistir a reuniones del equipo de nuevos productos
- Ofrecer un banquete de premiación que reconozca el máximo desempeño de los equipos de nuevos productos durante el año inmediatamente anterior
- Enviar a los líderes del equipo de nuevos productos a un crucero con sus cónyuges
- Informar a la comunidad financiera acerca del rol que la innovación cumplirá en la estrategia de crecimiento futuro
- Establecer un nuevo sistema de compensación para motivar a los equipos de nuevos productos
- Evitar recortes en el presupuesto de innovación

PERSPECTIVAS DE LA INNOVACIÓN

1. El fracaso es una parte intrínseca de la innovación. las compañías de nuevos productos más exitosas experimentan un índice de fracasos hasta del 35% en los productos nuevos que comercializan. los CEO que aceptan y entienden esta realidad, y promulgan una actitud de seguridad, asumiendo riesgos, serán los vencedores. Se cometerán errores. la voluntad para aceptar algunos fracasos dará confianza a los participantes y, con el tiempo, generará más altos resultados financieros.

2. Las compañías que establecen una estrategia de nuevos productos tienen más éxito. Al identificar las metas financieras y los roles estratégicos, y al discriminar los criterios que los nuevos productos deberán satisfacer, la innovación se posiciona en un contexto estratégico y de negocios. Esto se constituye en un puente hacia la isla de la Innovación. las iniciativas subyacentes de nuevos productos tienen un ancla estratégica que las mantiene unidas a la realidad del negocio. la estrategia de nuevos productos relaciona los esfuerzos de innovación con el plan de la empresa a largo plazo. las metas son complementarias y no están en conflicto con el negocio existente y los objetivos de los nuevos productos.

3. Utilizar equipos multifuncionales con integrantes dedicados resulta esencial para alcanzar el éxito. No se pueden desarrollar productos radicalmente nuevos a la par que se eliminan los negocios existentes. las responsabilidades opuestas entre el negocio existente y los nuevos productos llevarán a que éstos desempeñen un papel secundario. Se debe indicar a la gente que se concentre y se sumerja en la innovación, y se deje atrapar por ella. De esta manera, tendrán el tiempo, la concentración y la motivación necesarios para desarrollar una mentalidad de innovación.
4. Un proceso de desarrollo sistemático de nuevos productos, bien definido y entendido por todos es un requisito básico, no un diferenciador para la innovación exitosa. Sin un proceso de amplia aceptación, ni siquiera se debe intentar la innovación. Sin embargo, además de un proceso claro, existen muchas otras variables que dirigen la eficacia de la innovación. El proceso es un facilitador necesario, pero sólo no hará surgir la innovación.
5. Es más probable que los incentivos que simulan un ambiente empresarial motiven a los participantes de los equipos de nuevos productos y de innovación. Hacer que la gente encargada de lograr nuevos productos gane o pierda en grande, depende del desempeño financiero de los equipos de nuevos productos, y es un factor financiero motivacional. Muchos tipos de incentivos que funcionan, creados en una serie de diversos enfoques que las compañías han empleado, los cuales van desde opciones para la compra de acciones de nuevos productos hasta bonos de US\$75,000 para cada miembro de equipo. Si un equipo de nuevos productos integrado por ocho personas genera un nuevo producto de US\$10 millones, que aumenta 12% de los ingresos brutos de ventas y continúa creciendo durante cinco años, ¿tendrá algo de malo otorgarle al grupo 1 0% de incremento de utilidades obtenido? Recuérdese que la compañía conserva 90% de incremento de utilidades generadas.
6. El compromiso de la gerencia general es la base sobre la cual se construye la innovación exitosa. Por sí solo, este factor puede ser el interruptor que conecta con el éxito o el fracaso. Existen tres ingredientes para el compromiso de la gerencia general: 1) asignación de recursos financieros adecuados que incluyan fondos para investigación, desarrollo y tecnología, y nombramiento de algunos de los mejores individuos en los equipos de nuevos productos; 2) una perspectiva que permita fracasos, errores y una devolución a largo plazo de las inversiones hechas en el "banco" de la innovación, y 3) una actitud expresamente previsor, positiva, de "poder hacer" y de "creo en usted".
7. Las compañías exitosas en la innovación siguen la pista de sus resultados y saben cuánta energía dedican a su esfuerzo de innovación. Durante un periodo de cinco años, estas entidades controlan y registran los índices de éxito, los niveles de inversión, las tasas de supervivencia, el desempeño financiero y los retornos de cada nuevo producto así como del portafolio total de nuevos productos. Se mantienen al tope de los gastos de nuevo

producto y evalúan sus retornos sobre la innovación. Vuelven a calcular futuras inversiones y cada año ajustan las expectativas de retorno.

8. Desarrollar un portafolio de clases de nuevos productos ayuda a diversificar los riesgos y brinda un enfoque equilibrado de la inversión con destino a la innovación. Durante un periodo de cinco años, una compañía deberá tener éxito, por lo menos, en un tercio de sus productos 'nuevos para el mundo', verdaderamente innovadores. Es algo difícil de lograr. Existe una tendencia natural a desarrollar los tipos de nuevos productos más rápidos y con menor riesgo, como extensiones de línea, versiones nuevas y mejoradas, y reposicionamientos. Con el tiempo, invertir en un portafolio diversificado de productos nuevos aumenta la relación riesgo/retorno.

9. Las compañías deberán comenzar el proceso de desarrollo del nuevo producto identificando el problema del cliente e investigando sobre la intensidad de la necesidad. No se debe comenzar el proceso de desarrollo con la generación de ideas. Lo correcto es ver la innovación como la solución creativa de un problema, no como el borrador de una lluvia de ideas. La diferencia es clara. Al dar un primer vistazo a los problemas que se identifican en el consumidor, sus quejas, confusiones, reclamos y necesidades insatisfechas, la generación de ideas puede dirigirse a crear nuevas soluciones para resolverlas, orientarlas o mejorarlas. Un marco de solución del problema considera que tal generación de ideas es el origen de nuevos productos: de mayor potencial. Además, los consumidores no pueden señalar cuáles son los nuevos productos que les gustaría, pero pueden describir con precisión y claridad lo que les desagrada y las actividades, hechos y situaciones que les causan problemas y crean nuevas necesidades.

10. Identificar los valores de la innovación y las normas del equipo de nuevo producto para guiar el comportamiento y las comunicaciones entre los miembros del equipo. Se deben determinar las metas individuales de los miembros del equipo, sus esperanzas, temores y aspiraciones. Se necesita que cada integrante analice con todo el equipo sus razones para participar en el desarrollo de nuevos productos. Cada uno deberá expresar lo que espera desde el punto de vista personal. ¿Cuáles son sus verdaderas motivaciones para estar involucrado en la innovación? ¿Qué los desanimaría? ¿A qué temían cuando se embarcaron en esta aventura? Las compañías que permiten a los equipos invertir el tiempo adecuado en esta actividad, y están dispuestas a cumplir con las condiciones establecidas, ayudan a dar solidez y dar poder a los equipos de nuevo producto. Esto fortalece el potencial de las personas, que suele permanecer aletargado dentro de un equipo.

Los cuatro requerimientos diarios para que los CEO inculquen la innovación

A continuación, aparecen los cuatro requerimientos diarios que ayudarán a alimentar la mentalidad correcta para apoyar una innovación eficaz.

Confiar en los equipos y en los gerentes funcionales

Una vez que se han formado equipos de nuevos productos, es necesario confiar en ellos, fortalecerlos y comprometerse con los mismos. Los empleados son frágiles. Se les puede desmoralizar con facilidad, separar y desorientar en sus funciones. En cambio, se requiere infundirles una gran fe en los equipos de nuevos productos y en los gerentes funcionales con quienes interactúan, una convicción y confianza que puedan sentir, una fe decidida y profunda en que serán capaces de identificar, crear y desarrollar un portafolio de nuevos y exitosos productos y servicios.

Garantizar reconocimiento, retribuciones y respeto

Respetar a la gente que afronta las exigencias, frustraciones y ansiedades causadas por trabajar en la disciplina de la innovación. Respetar su dedicación, entereza y trabajo prodigioso. Respetar su inteligencia, creatividad y capacidad analítica. Respetar sus juicios e intuición. Respetar su experiencia.

Asegurarse de reconocer sus esfuerzos, pequeños triunfos y logros principales. Escribirles notas, darles las gracias y expresar aprecio por sus iniciativas. Elogiarlos y asegurarles que pueden confiar en grandes retribuciones económicas una vez que hayan sacado al mercado innovaciones rentables y exitosas.

Ser positivo, mantener el ánimo y dar apoyo

La manera como se expresa el apoyo a los equipos de nuevo producto y a los gerentes funcionales será un instrumento para motivarlos. La retroalimentación que reciban deberá ser genuina y sincera. Hacer algunas críticas constructivas y comentarios adicionales de vez en cuando puede ser benéfico, aunque la mayor parte de las veces se necesita que el director técnico inspire y motive a su personal. Es necesario mantener el ánimo y ayudar a los demás, asegurarse de que los equipos de nuevos productos se sienten orgullosos de estar trabajando en innovación, lograr que cada individuo vea que su trabajo es importante para el éxito general de la innovación.

No reducir los recursos

Aunque con frecuencia usted como CIO piense reducir el presupuesto, los recursos humanos y las inversiones en investigación, no lo haga. No lo haga. Tampoco permita que su junta de directores o su comité ejecutivo lo convenzan. Luche por esto. Aférrase a la idea. Manténgala. Cada día repítase a usted mismo que la innovación es una aventura a largo plazo y no un ejercicio a corto plazo. Refuerce su fe en los beneficios de la innovación y autoconvéngase de que ésta es una inversión indispensable. El castigo será grave si usted no procede de este modo. No es posible evitar la "inversión en metálico".

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: PERCEPCIONES

1. Aceptar el fracaso como parte intrínseca de la innovación.
2. Desarrollar una estrategia de nuevos productos.
3. Establecer equipos multifuncionales integrados por personas dedicadas.
4. Definir un proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos.
5. Diseñar incentivos de retribución que simulen un ambiente empresarial.
6. Alentar el compromiso de la gerencia general con la innovación.
7. Seguir los resultados de los esfuerzos de innovación.
8. Desarrollar un portafolio equilibrado de tipos de nuevos productos para diversificar el riesgo.
9. Identificar los problemas y las necesidades de los clientes antes de generar ideas de nuevos productos.
10. Definir los valores y las normas del equipo de nuevos productos para orientar el comportamiento y las comunicaciones.

La estrategia de la innovación
El poder de la ventaja
competitiva

Protección de la ventaja competitiva (en inglés, CAP)

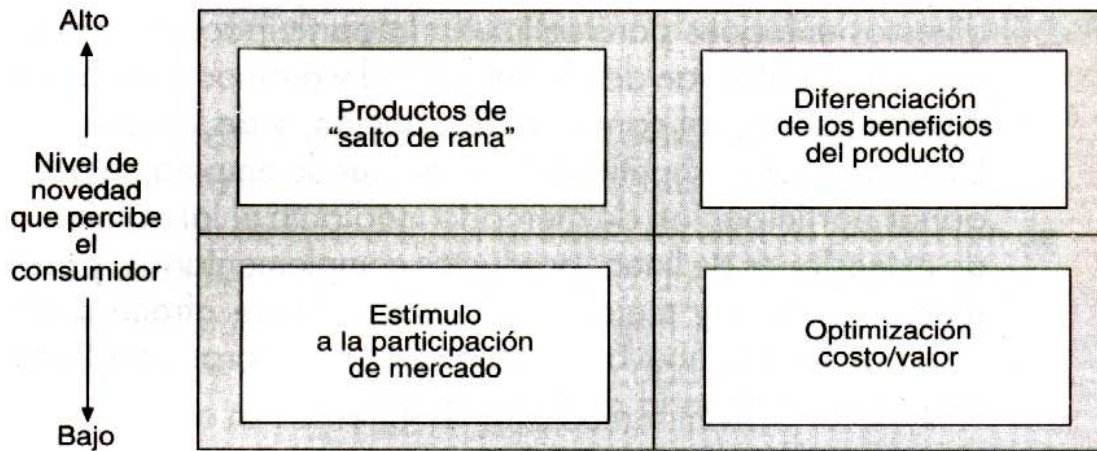
Protección de la ventaja competitiva: Es un enfoque estratégico para adelantarnos a la competencia, protegernos de ésta o saltar al frente de ella. La protección de la ventaja competitiva permite a una compañía acelerar su crecimiento, ampliar el margen incrementando la experiencia y construir un nivel de capacidad básica adicional, que refuerce la ventaja competitiva.

En la figura, se representa el rol de la protección de la ventaja competitiva en la formación de la estrategia de negocios. En cada cuadrante, la protección de la ventaja competitiva puede

desempeñar un rol importante para la ampliación de la ventaja competitiva. Cada uno de los cuadrantes se describe a continuación.

1. Salto de rana para el avance radical. Con esta estrategia, la protección de la ventaja competitiva se dirige a lograr nuevos productos que saltarán a la competencia. Los resultados finales de esta estrategia suelen ser productos o servicios que comunican beneficios totalmente nuevos percibidos por el consumidor. Éstos se diferencian por completo de cualesquiera otros que se ofrezcan en el mercado. Los consumidores o usuarios finales percibirán con claridad que los beneficios funcionales, emocionales, psicológicos o de desempeño de estos nuevos productos son mejores o superiores que los ofrecidos por cualquier producto competitivo.
2. Diferenciación de beneficios. La innovación competitiva puede desempeñar un rol más importante al agregar nuevos beneficios a un producto existente. Al enfocarse en nuevos beneficios, el producto nuevo o recién desarrollado brindará una nueva fuente de ventaja competitiva. Resulta probable que su grado de particularización como producto y su diferenciación de beneficios sean los principales determinantes de la duración y fortaleza de la ventaja competitiva.
3. Estímulo de la participación de mercado. Existen diversos enfoques para estimular la participación de mercado, los cuales van desde publicidad y promociones hasta diversificación del canal de distribución, y de los precios. La innovación competitiva también puede emplearse para ganar participación de mercado mediante el lanzamiento de extensiones de línea, productos complementarios, y productos "nuevos y mejorados". Este enfoque ofrece a los usuarios finales nuevas razones para comprar una línea de producto, y no la de la competencia.
4. Optimización de la relación costo/valor. La ingeniería del valor o la reducción de costos de nuevos productos y procesos también se pueden lograr a través de la innovación competitiva. En ocasiones, el beneficio de un costo más bajo puede pasarse directamente a los consumidores, dando como resultado una reducción en el precio. Con alternación, los ahorros en el costo pueden aplicarse internamente para aumentar los márgenes brutos de utilidades. Este margen incrementado de dinero puede emplearse después para crear conciencia o estimular la prueba de producto mediante un aumento en el marketing.

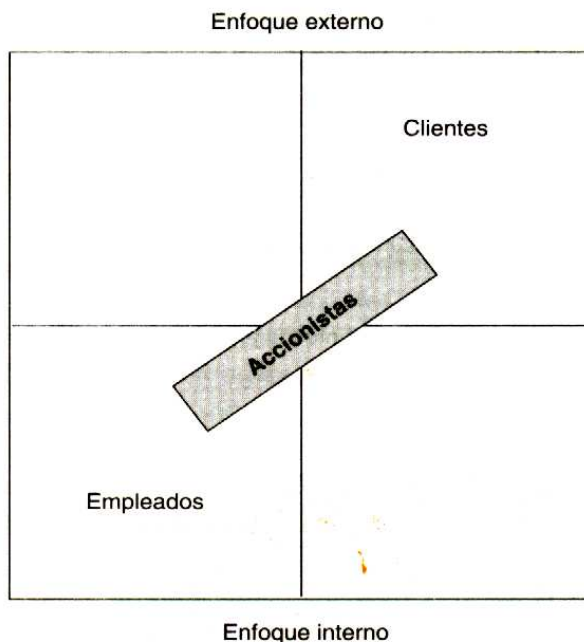
PROTECCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA



Satisfacción el accionista, el empleado y el cliente (en inglés, SEC)

Los ejecutivos deberán adoptar una nueva mentalidad en relación con estos tres componentes. Este triunvirato accionista- empleado- cliente deberá representar al grupo que los ejecutivos tratan de servir mejor. El líder de una organización se convierte en un servidor cuya labor primaria es satisfacer las necesidades, expectativas y deseos de este grupo. los tres elementos caen dentro de un continuum que se enfoca de afuera hacia adentro, como aparece en la figura.

PUNTO FOCAL DE LA INNOVACIÓN



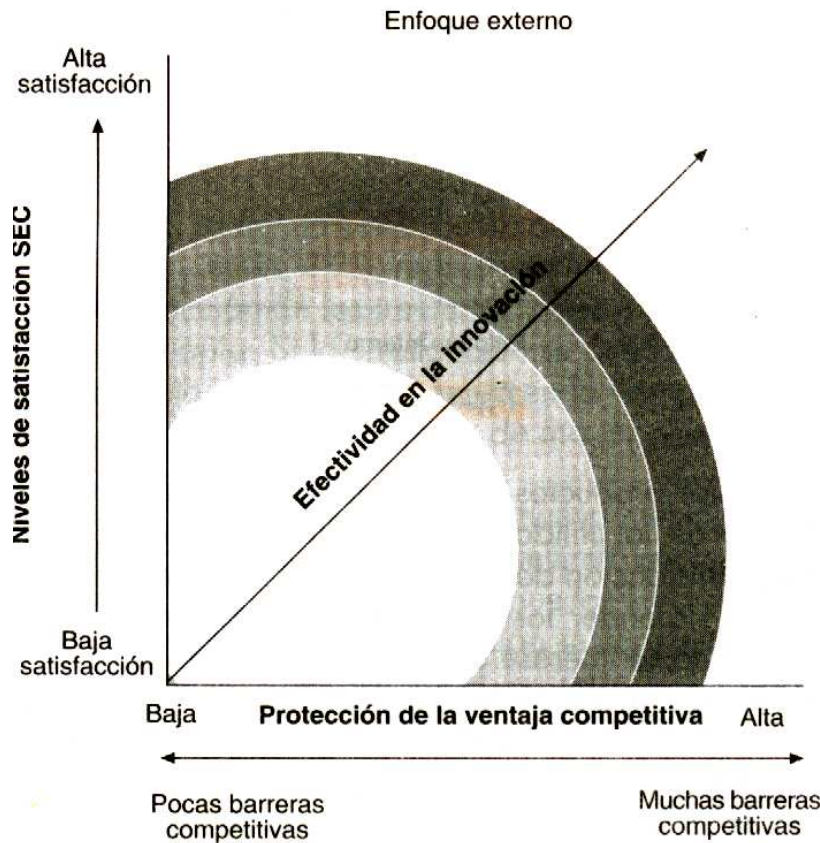
Al nuevos y

desarrollar productos y servicios exitosos, que lleven el dinero de la

utilidad incremental a la línea operacional mediante la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, se pueden atender los tres componentes. No existe ningún CEO vivo que no se interese en cumplir los dos roles, CAP y satisfacción SEC, que yo he propuesto para la innovación. Todos los CEO quisieran aumentar la satisfacción de accionistas, empleados y clientes y disminuir la amenaza de la competencia a través de la protección de la ventaja competitiva. Como se indica en la figura 2.3, la innovación eficaz puede desempeñar ambos roles a la vez. De hecho, cuanto mayor orientación hacia la motivación tenga una compañía, con mayor rapidez alcanzará ambos roles.

Además accionistas quieren más que ganancias cada trimestre. Muchos quieren compañías que traten mejor a sus empleados, sean más responsables desde el punto de vista ambiental e inviertan a largo plazo en lugar de obtener resultados a corto plazo. los accionistas buscan líderes orientados por valores y no gerentes que se limiten a ejercer el mando.

LOS BENEFICIOS DE LA EFECTIVIDAD EN LA INNOVACIÓN



Los empleados necesitan a los clientes para que compren lo que ellos fabrican o despachan, los accionistas necesitan a los empleados para convertir su capital en bienes y servicios que se puedan comprar, y los clientes dependen de los accionistas para invertir los fondos necesarios en la elaboración de los productos que quieren comprar. Ése es el poder

autorregenerativo de la innovación. Empleados, clientes y accionistas necesitan estar satisfechos y la innovación puede ser un vehículo para lograrlo.

CRITERIOS EN EE.UU. PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS SEC

Accionistas

- Aumento de precio de las acciones en 15% anual
- Aumento de los dividendos cada dos trimestres

Empleados

- Aumento del orgullo de pertenencia a la compañía
- Aumento de las bonificaciones cada año
- Avance en su carrera
- la compensación crece más de 10% anual
- Se consolida la seguridad en el trabajo
- Crece la satisfacción personal por la labor realizada

Clientes

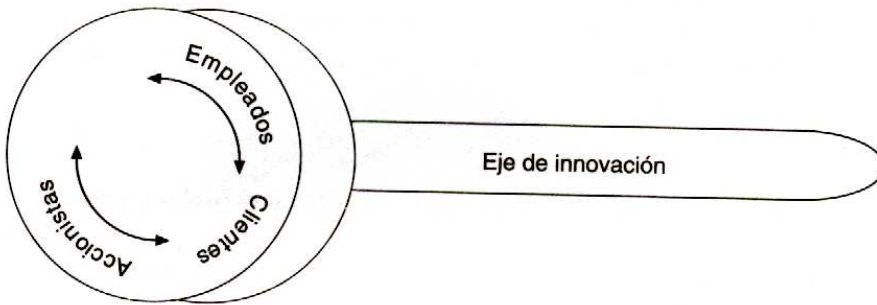
- los productos satisfacen necesidades y resuelven problemas
- los productos ofrecen beneficios que exceden las ofertas de la competencia los clientes perciben el valor
- Más clientes compran más productos

OBTENER BENEFICIOS DEL NUEVO PRODUCTO

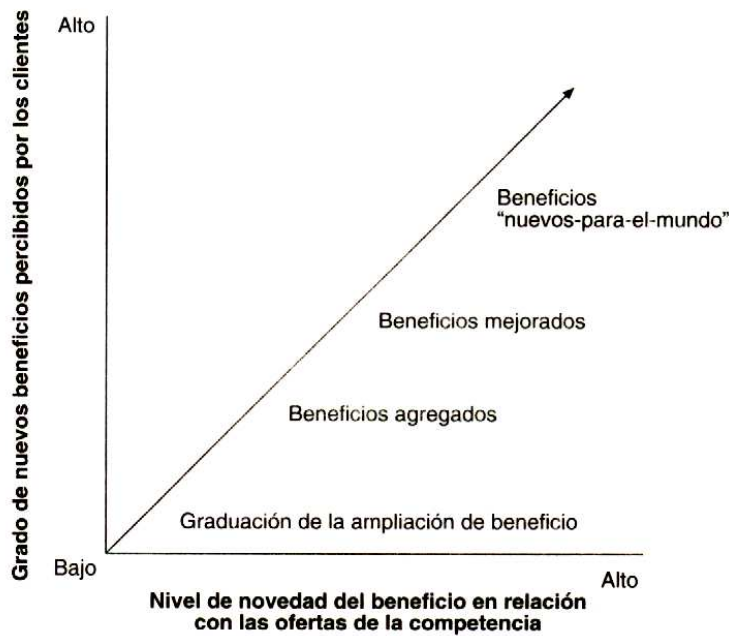
El nivel de novedad del beneficio deberá determinarse en relación con las percepciones del cliente y las ofertas de la competencia, y no de acuerdo con su grado de novedad para la compañía. Si no existen productos competitivos que ofrezcan un beneficio similar a los consumidores, esta situación se percibirá como un alto grado de novedad del beneficio. El nivel de novedad percibido de los beneficios del producto aumenta como sigue:

- Graduación de la ampliación del beneficio en un producto existente
- Beneficios agregados en un producto existente
- Beneficios mejorados
- Beneficios nuevos-para-el-mundo

LA INTERDEPENDENCIA DE LA RUEDA DE SATISFACCIÓN DE LOS SEC



PERCEPCIONES DE LOS BENEFICIOS DE UN NUEVO PRODUCTO



UN ESQUEMA PRELIMINAR DE INNOVACION

El esquema preliminar de innovación deberá describir lo que una companta quiere que los nuevos productos realicen durante los primeros tres a cinco años.

De manera adicional, el esquema preliminar de la innovación describe la importancia y el propósito de nuevos productos relacionados con modos alternativos de crecimiento (por ejemplo, adquisiciones, expansión de la participación de mercado y alianzas estratégicas).

Elementos del esquema preliminar

Las compañías que tienen un esquema preliminar de innovación dan a los empleados mayor confianza y comodidad al saber que se tiene en cuenta lo que hacen con la innovación. Un esquema preliminar de innovación deberá incluir lo siguiente:

- Una descripción del rol de crecimiento general que los nuevos productos desempeñarán en la estrategia de crecimiento de la compañía.
- Un presupuesto estimado en cinco años, que indique el nivel de gastos para desarrollo y la inversión de capital que se pretende en el conjunto de nuevos productos.
- Un perfil de los requerimientos en recursos humanos.
- Un objetivo de utilidades amplio para el conjunto de todos los nuevos productos que se lancen durante el periodo planeado, bien sea como cifra total o como porcentaje de ventas.
- Una descripción de cómo se mezclará el rol de los nuevos productos con otras formas de crecimiento (por ejemplo, adquisiciones, licencias, alianzas estratégicas y acuerdos contractuales).
- Una información clara de las expectativas de la gerencia general con respecto a los nuevos productos y el nivel de involucramiento que se pretende (por ejemplo, pautas e índices de desempeño comparativo que definan un programa exitoso de desarrollo de nuevo producto y las actividades de la gerencia y el tipo de participación en el proceso).

Beneficios del esquema preliminar

El esquema preliminar de innovación es un documento escrito que expresa la importancia de los nuevos productos para la compañía y el rol que desempeñarán para delinear el futuro de la misma.

La principal ventaja de un esquema preliminar es que requiere que la gerencia de mayor nivel consigne algo de sus expectativas para los nuevos productos. Además, comienza a establecer un compromiso con las personas y los recursos necesarios para satisfacer las expectativas de la innovación.

DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

Una estrategia de innovación consta de tres componentes clave:

1. Metas financieras del nuevo producto o servicio y brecha de crecimiento
2. Roles estratégicos que definen la misión estratégica de los nuevos productos
3. Revisión de criterios que brindan una serie de filtros a través de los cuales pasan ideas sobre nuevos productos

La estrategia es el documento de planeación de la innovación que permite a las personas pensar acerca de por qué hacen planes para innovar antes que la innovación comience.

Cuando se empieza a esbozar una estrategia de innovación, es necesario dar un vistazo al desempeño de la compañía en el área de nuevo producto durante los cinco años anteriores. Se debe comenzar por identificar todos los productos o servicios nuevos que se comercializaron durante ese tiempo y asegurarse de contar con la información financiera relevante para cada nuevo producto, incluidos ingresos anuales, utilidad bruta, costos de desarrollo, análisis de varianza con respecto a los pronósticos originales, etc. Una vez que se ha recopilado toda la información pertinente con respecto a cada nuevo producto, deberán consolidarse los resultados. Hay que mantener presente que el propósito clave de este ejercicio es determinar cómo se ha desempeñado todo el portafolio de nuevos productos y no el de un sólo nuevo producto.

Es necesario saber cuál era la posición anterior para poder crear un plan que defina a dónde se quiere ir. Además, se necesita saber qué resultados han dado los esfuerzos de innovación en nuevos productos. Como aparece en la figura 2.6, cerca de 52% de los ingresos totales generados en 1994 procedían de productos nuevos-para-el-mundo". Esto indica el potencial de los ingresos y las utilidades al invertir en innovación verdadera y radical". De hecho, 42% de las utilidades acumuladas de nuevo producto, durante cinco años procedía de "productos-nuevos-para-el-mundo". Esto ilustra un beneficio importante derivado de crear una mentalidad exitosa en innovación: la innovación se paga por sí sola.

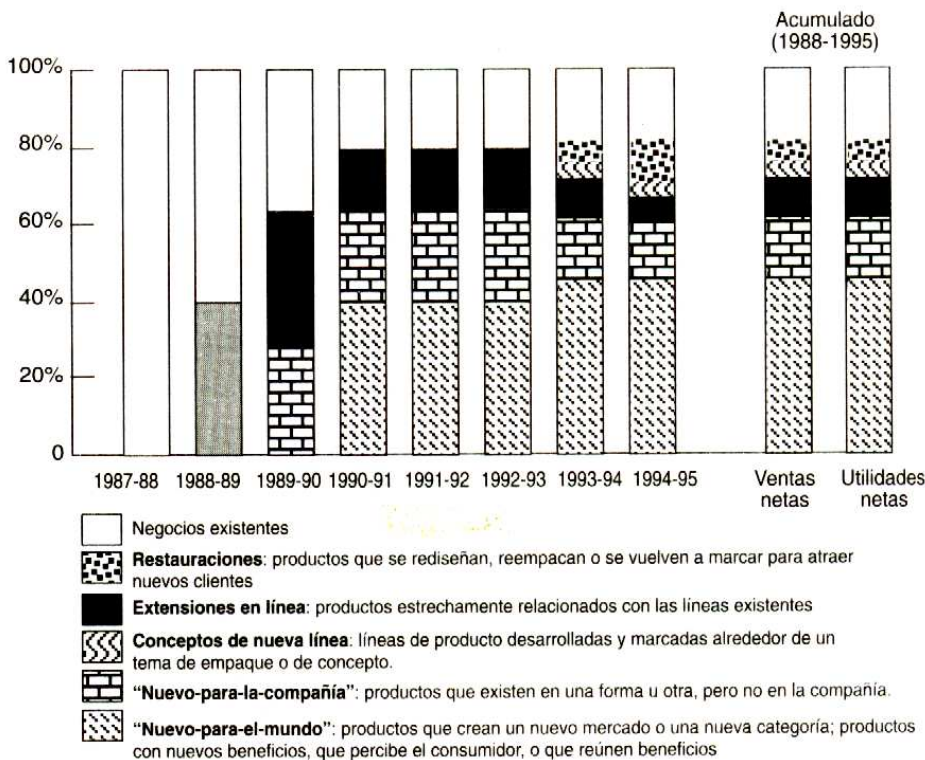
La brecha del crecimiento

Después de comprender lo anterior, se está listo para desarrollar la brecha de crecimiento de nuevos productos o los ingresos que han de producir los nuevos productos durante los siguientes cinco años. Se querrá comparar el crecimiento que se desea en los ingresos en un plazo de cinco años a partir de los ingresos planeados (con base en tasas de crecimiento históricas del producto actual). La diferencia es la brecha de crecimiento, que es necesario cerrar. Luego, se necesitará determinar cuánto de la brecha deberá cubrirse con nuevos productos. Por ejemplo, si la meta de ingresos de una compañía de US\$360 millones es crecer 11 % al año, el desempeño que desea en ingresos será llegar a US\$600 millones en 1999. Esto se traduce en una brecha de crecimiento de ingresos por nuevos productos, de aproximadamente US\$273 millones. Si no se introduce ningún nuevo producto durante los siguientes cinco años, el negocio descenderá de manera gradual, en 1.5% anual, a menos de US\$344 millones en 1999. Aunque el negocio ha crecido 21% anual durante los últimos cinco años, la gerencia reconoce que la competencia se ha intensificado, el crecimiento de la categoría ha sido lento, su base de ingresos es mayor y [la expansión internacional no ha alcanzado las metas deseadas.

El beneficio de establecer una brecha de crecimiento de nuevos productos consiste en poner una marca en el camino para calibrar las expectativas de nuevos productos. Además, sirve para dar a la gerencia y a los participantes en el área de nuevo producto un objetivo y una base de entendimiento comunes para los resultados que se esperan de los esfuerzos de innovación de la compañía.

Cada rol estratégico deberá dirigirse a satisfacer un requerimiento de negocio, bien sea para fortalecer las líneas de producto o proporcionar una manera de ingresar a nuevos negocios o mercados. Ambos tipos de roles estratégicos buscan identificar en el futuro de qué manera pueden servir mejor los nuevos productos a las metas de crecimiento de la compañía. los roles estratégicos de nuevos productos pueden clasificarse en roles de requisitos y roles de expansión:

VENTAS NETAS HISTÓRICAS DE NUEVOS PRODUCTOS POR TIPO DE PRODUCTO



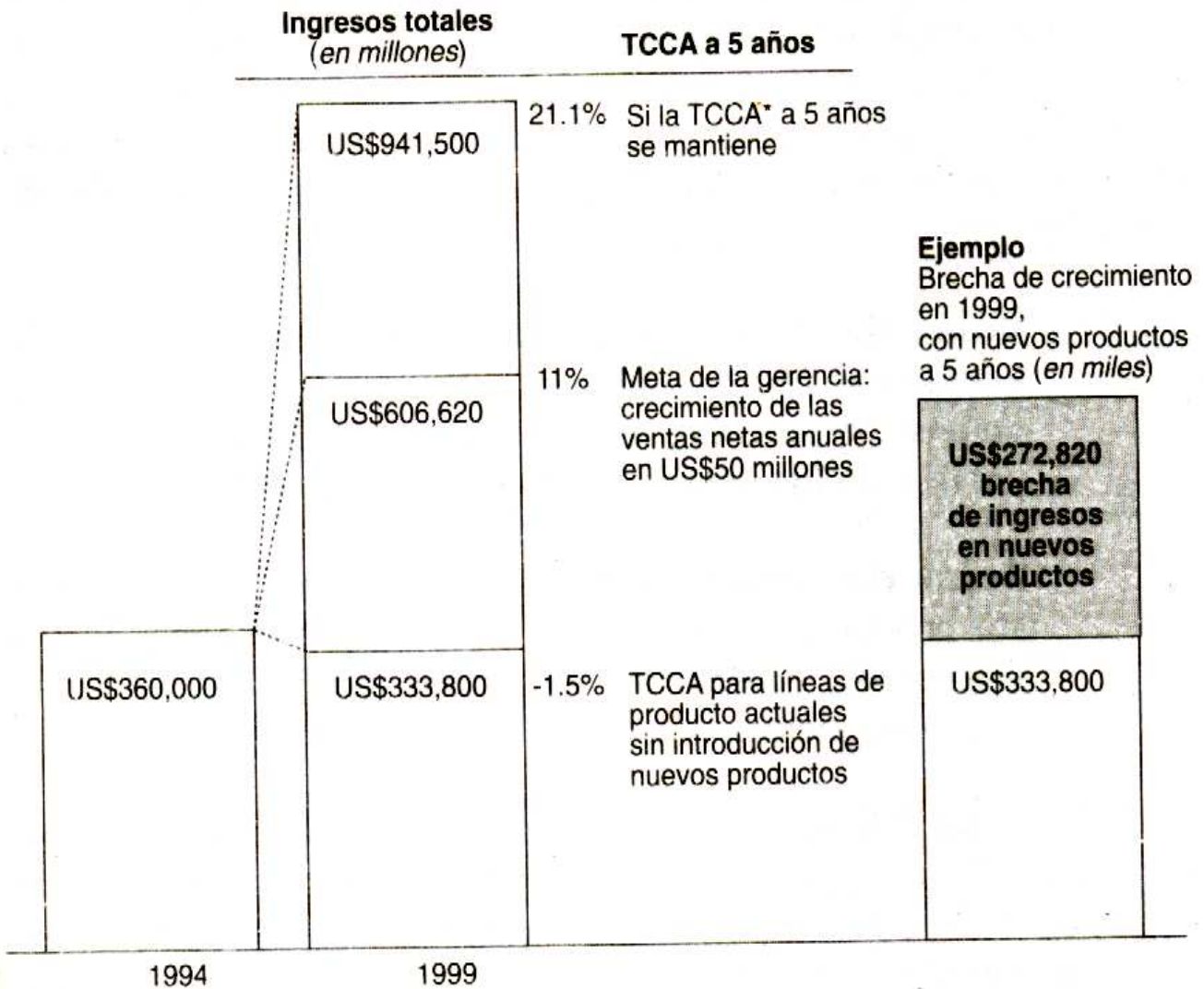
Fuente: Kuczumski & Associates, Inc., entrevistas a clientes.

Roles de requisitos: Definen el rol que se espera de los nuevos productos para satisfacer las exigencias de defensa, expansión, soporte o aumento de la ventaja competitiva de las líneas de producto existentes.

Roles de expansión: Definen la forma como los nuevos productos pueden llevar a la compañía hacia nuevos segmentos, categorías, mercados, conjuntos de beneficios o negocios.

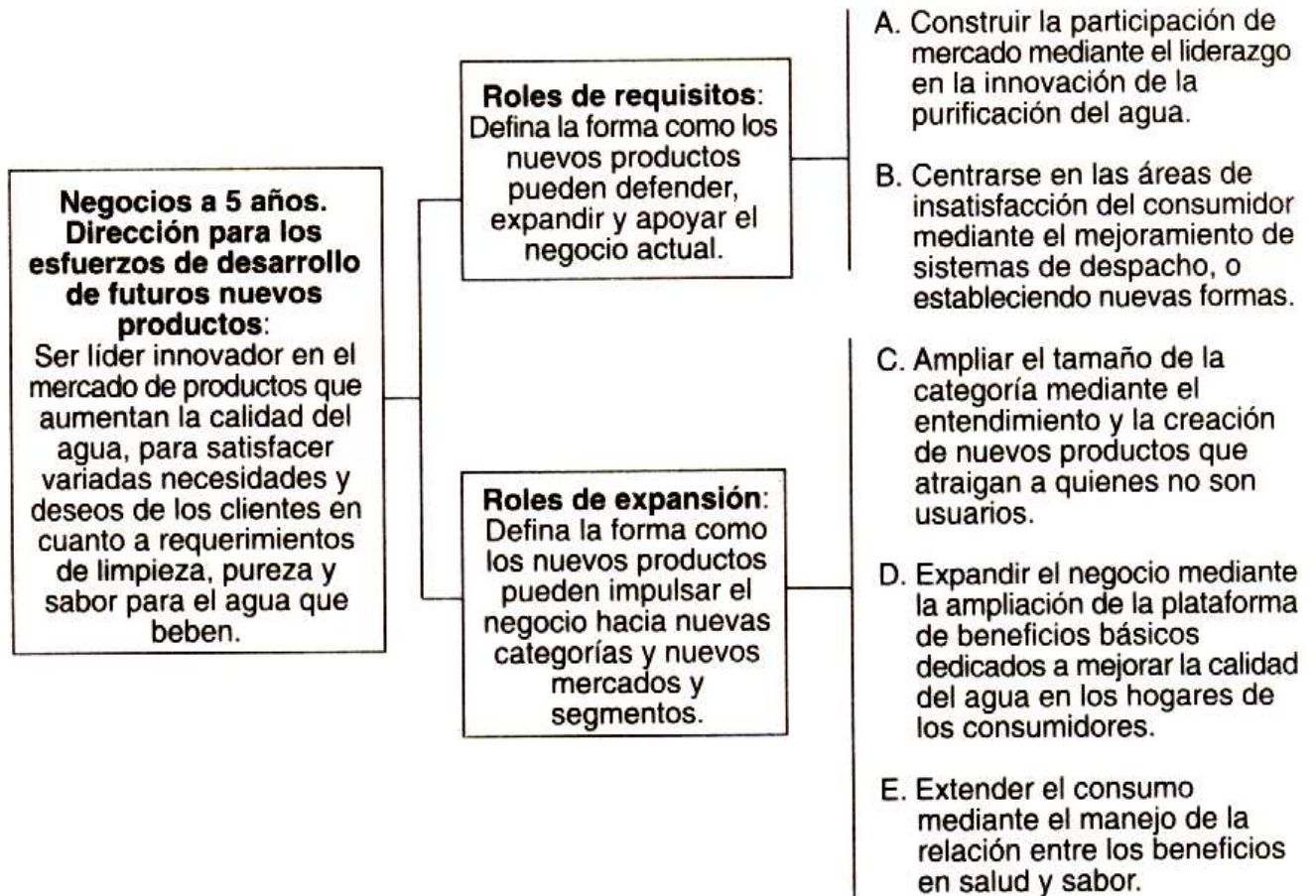
En la figura se ilustran roles estratégicos para guiar nuevos productos. Es un ejemplo de cómo una compañía purificadora de agua, de US\$300 millones, determina el marco de referencia para un rol estratégico con el fin de guiar sus esfuerzos de innovación.

LA BRECHA DE CRECIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS



* TCCA = Tasa Compuesta de Crecimiento Anual.

ROLES ESTRATÉGICOS



Funciones del rol de requisitos

Por lo común, los roles de requisitos se encaminan hacia las siguientes funciones:

1. Defender o proteger a una empresa de sus competidores
2. Apoyar o extender el negocio
3. Aplicar una fortaleza interna, como una nueva tecnología o una ventaja en materia prima, para afianzar la capacidad básica de; negocio o de la línea de producto

Los roles de requisitos pueden dirigirse a solucionar problemas en el negocio; por ejemplo, utilizar el exceso de capacidad o el desperdicio de productos secundarios, equilibrar las fluctuaciones de ventas originadas en el cambio de estaciones o temporadas, o mejorar los costos de fabricación.

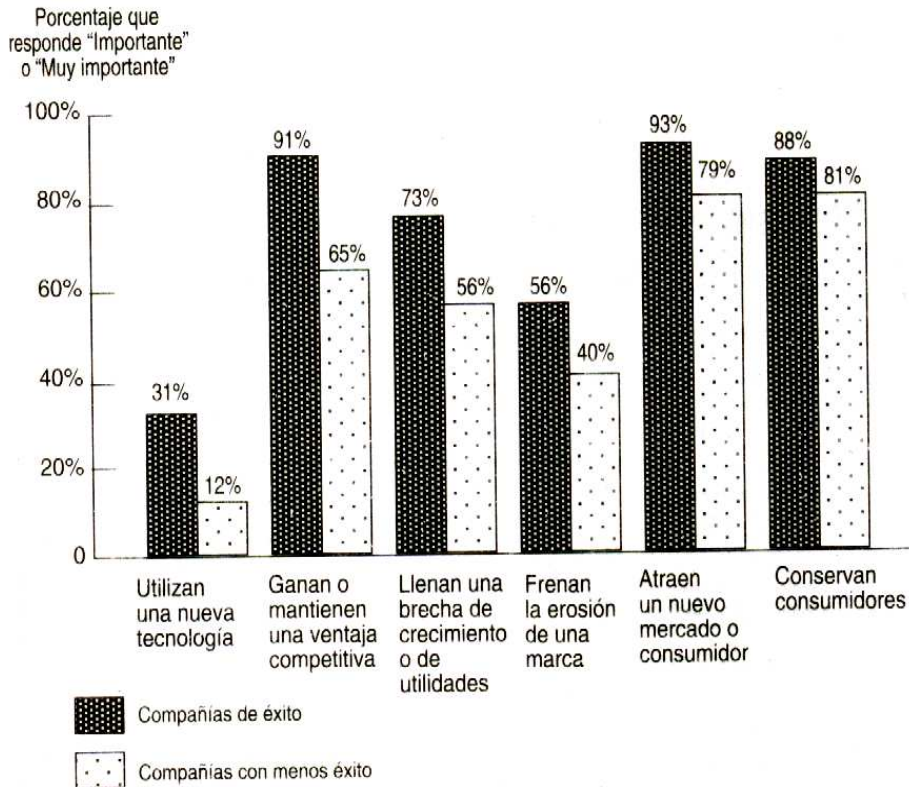
Funciones de los roles de expansión

Por lo general, los roles de expansión posibilitan que la compañía haga lo siguiente:

1. Ingresar a una nueva categoría, un nuevo mercado o un nuevo negocio
2. Desarrollar productos que atraerán a una base de clientes totalmente nueva
3. Apalancar la tecnología de manera que ofrezca nuevos beneficios
4. Permitir el acceso a un mercado extranjero

Saber desde el comienzo cuáles son esas expectativas resulta esencial para crear una mentalidad de innovación. la razón de ello es bastante simple. la gente necesita saber qué es lo que trata de alcanzar. Necesita el "gran cuadro", la perspectiva a largo plazo, el punto final, la destinación. A menos que sepan cuál es la línea de meta, nunca sabrán cómo anotar un tanto. los roles estratégicos de negocios para la innovación brindan los postes de la meta, de manera que las personas sepan cuál dirección tomar. Estos roles permiten integrar un equipo de nuevo producto con la perspectiva de qué deben alcanzar esos nuevos productos para impulsar la estrategia de negocios de la compañía.

ROLES ESTRATÉGICOS DE LOS NUEVOS PRODUCTOS EN COMPAÑÍAS DE ÉXITO



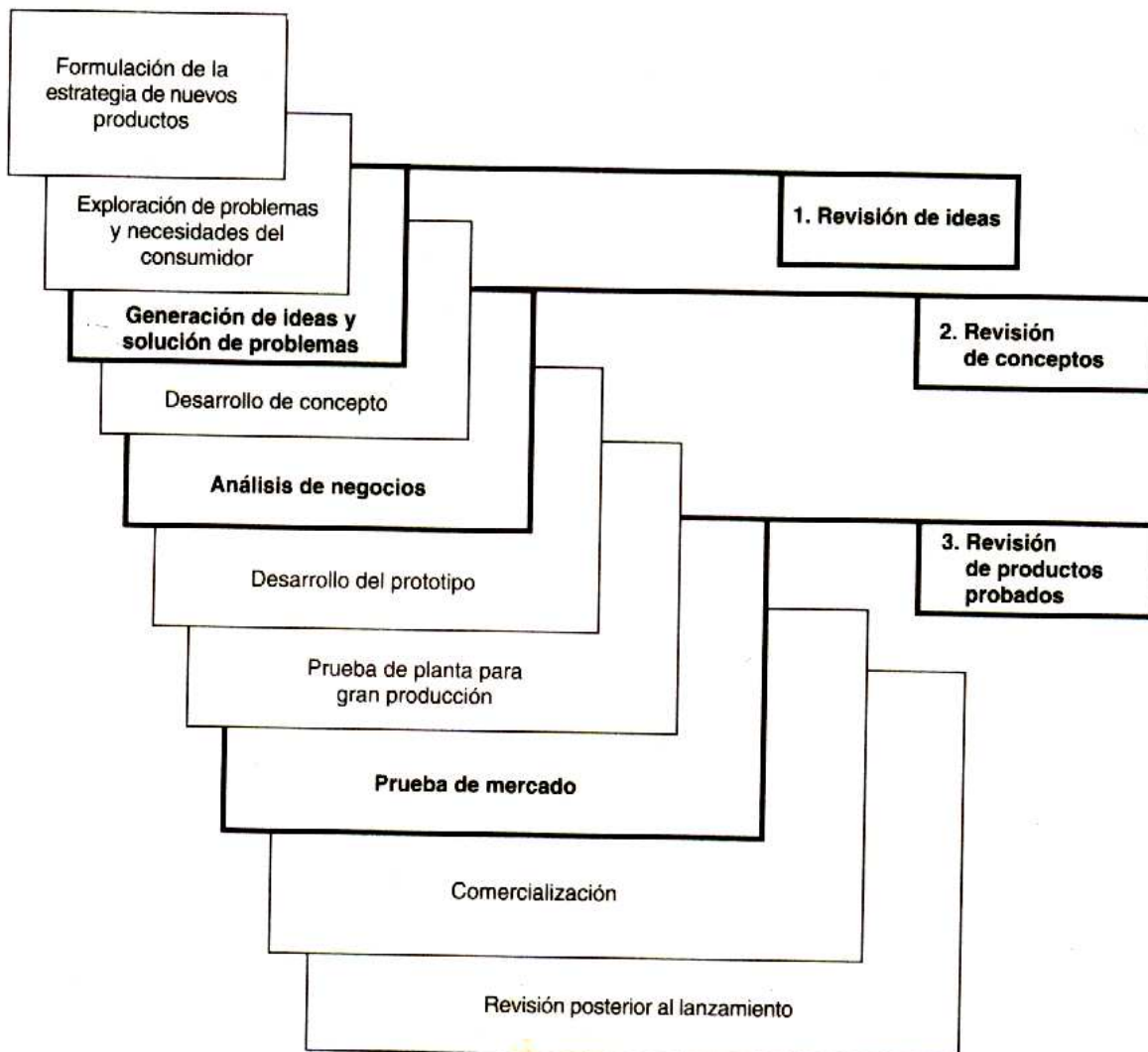
Fuente: "Winning New Product and Service Practices for the 1990s", Kuczumski & Associates, Inc., 1993.

Criterios de revisión

Las revisiones de concepto y prueba de producto incluyen los obstáculos financieros. Existen tres puntos en el proceso de desarrollo de nuevos productos que garantizan las revisiones:

1. Después de la generación de ideas, hacer una lista de ellas y seleccionar unas pocas para el desarrollo de concepto
2. Después del análisis del negocio, determinar cuáles conceptos deberán pasar a la etapa de desarrollo del prototipo
3. Después, hacer la prueba de mercado antes de comercializar o lanzar el producto

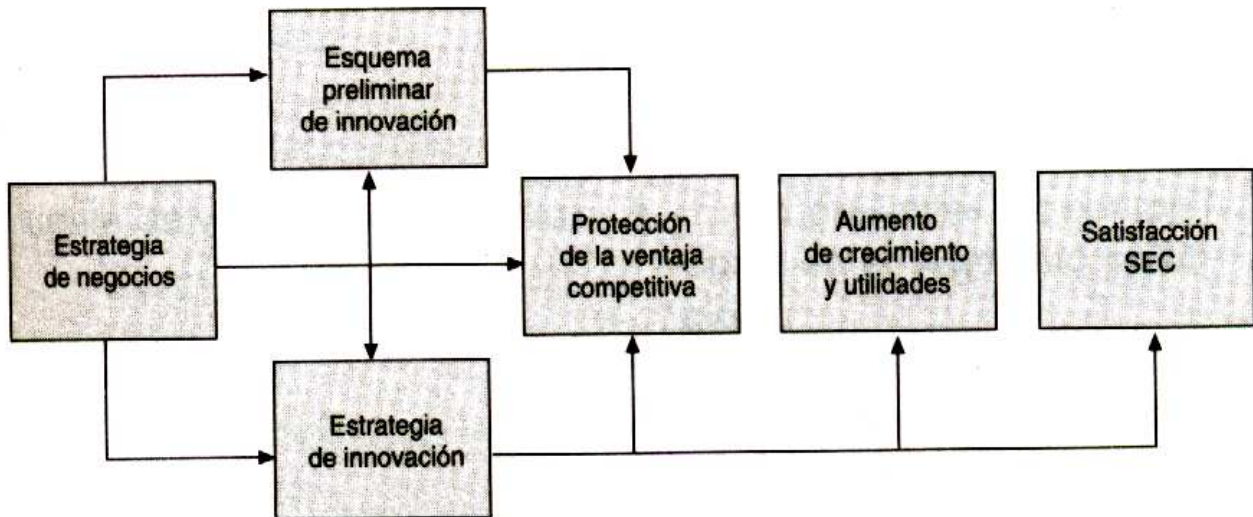
REVISIONES RELACIONADAS CON EL PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS



En la figura se presentan estos tres puntos, para dar claridad sobre en cuáles etapas del proceso de desarrollo deberán hacerse las revisiones.

En síntesis, la innovación puede verse como una componente integral de la estrategia de negocios de una compañía.

ROL DE LA INNOVACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS



LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: DESARROLLAR VENTAJA COMPETITIVA

1. Manejar el riesgo de acuerdo con la visión externa del potencial de las utilidades, y no sólo con la visión interna de los ahorros de costos.
2. Buscar retornos más altos mediante la innovación a través de formas de innovación con mayor riesgo, lo cual brinda beneficios totalmente nuevos.
3. Valorizar la novedad de los beneficios según las percepciones de los clientes, y no sólo en relación con las ofertas competitivas.
4. Buscar la satisfacción de los accionistas mediante el liderazgo basado en valores y a largo plazo en el mercado.
5. Proporcionar al equipo de nuevo producto un esquema preliminar de innovación que no sea sólo una lista de proyectos de nuevos productos.
6. Crear una estrategia de innovación a cinco años para especificar objetivos del portafolio de nuevos productos como un todo.

¿Es necesaria una mentalidad
innovadora?
Superar el patrón de Sísifo

LA CURA PARA EL DOLOR DE CABEZA DE LA INNOVACIÓN

Una mentalidad innovadora puede proporcionar tres grandes beneficios a una organización:

- Aumentar la comprensión de cómo puede convertirse la innovación en parte integral del logro de la estrategia de negocios
 - Elevar el nivel de conciencia sobre la importancia de la innovación y un deseo de mantenerla siempre en el primer lugar en la mente
 - Mayor credibilidad y reconocimiento de la innovación como una forma de vida profesional
- Existen dos aspectos adicionales de la innovación que son importantes de tener en cuenta. En primer lugar, toma tiempo. No bastan dos semanas para ponerla en marcha, ni siquiera dos meses. La innovación requiere un periodo de gestación. No es un proceso lineal, es iterativo. Requiere un razonamiento inductivo y no deductivo.

En segundo lugar, es un proceso frágil como la mayoría de los esfuerzos creativos. No es posible pedirle a un artista que pinte un lienzo que haya de valer US\$100,000. De modo similar, no es posible pedirle a un equipo de nuevos productos que debe crear un producto específico nuevo de US\$10 millones para dentro de 90 días. Aunque, en ocasiones, se escucha de altos ejecutivos que hacen exactamente eso. Es necesario animar, apoyar, confiar y nutrir los equipos encargados de la innovación.

EVITAR UNA MENTALIDAD ASESINA Y ADOPTAR UNA MENTALIDAD DESPIERTA

Una mentalidad despierta es aquella que siempre busca la manera de dar nueva vida a un concepto, la mira de manera diferente, reenergiza algunos de sus beneficios, desarrolla un nuevo ángulo de posicionamiento para llevarlo de nuevo a la vida. Una mentalidad despierta busca el modo de mejorar y ampliar un concepto. Este tipo de persona toma una idea dormida, la despierta y la convierte en un nuevo producto gigante. Además, una mentalidad despierta permite a los consumidores compartir una gran parte de ese despertar. Un nuevo producto con vida es aquel que ha tenido una señal de alarma en la perspectiva de solucionar el problema de un consumidor o de dirigir una necesidad intensa del mismo.

LOS PRIMEROS DIEZ BENEFICIOS DE INSTALAR UNA MENTALIDAD DE INNOVACIÓN

1. Una visión expansivo y futurista del negocio, que incluye los roles estratégicos que la innovación puede cumplir.
2. Miembros de equipo retribuidos con premios económicos proporcionales al desempeño en el mercado de los nuevos productos que ellos saquen.
3. Índices de medición efectiva que permiten a la compañía determinar el retorno de sus inversiones en innovación y los futuros niveles de gastos, dependiendo de los roles estratégicos.
4. Investigación mejorado y anticipado sobre el consumidor, la cual explora los problemas y necesidades insatisfechas en una categoría definida para ayudar a orientar la generación de ideas.
5. Nivelación de recursos de tecnología y de investigación y desarrollo frente a los roles estratégicos de nuevos productos para aumentar tanto la eficiencia como la efectividad.
6. Compromiso y apoyo funcionales de los gerentes de mayor nivel para garantizar que los recursos y el personal correctos se destinen a la innovación.
7. Una actitud firme y optimista acerca de la innovación, que sea sentida y apoyada por todos los empleados.
8. Un proceso de desarrollo sistemático que permite a los participantes en el área de nuevo producto conocer sus roles en cada paso del proceso y entender su responsabilidad y criterio en la tomo de decisiones.
9. Aceptación de; juicio, la intuición, la experiencia y la percepción empresariales como "herramientas" adicionales que se han de emplear en el proceso de desarrollo.
10. Valores que estimulan y fortalecen la fe en la innovación como un activo intangible y legítimo, que sirve de apalancamiento para aumentar el precio de las acciones e incrementar los ingresos futuros.

COMBINAR EFICIENCIA CON EFECTIVIDAD

Los creadores exitosos de mentalidades innovadoras combinan eficiencia con efectividad, pues comprenden los objetivos duales que dirigen la innovación rentable: 1) aumento en la velocidad de mercadeo (eficiencia) y 2) tasas de éxito más altas en los nuevos productos lanzados (efectividad). Con frecuencia, se presentan conflictos y series de inconvenientes cuando se trata de lograr estos dos objetivos. Aumentar la velocidad puede incidir en forma negativa en las oportunidades de lanzar un nuevo producto exitoso y de calidad. A su turno, es probable que al emplear demasiado tiempo para tratar de desarrollar sólo "ganadores" se retrase el lanzamiento de los productos al mercado. Esto podría permitir a la competencia tomar la delantera. El ideal es mantener los dos objetivos balanceados y obtenerlos con simultaneidad.

Los líderes de éxito son responsables de las siete iniciativas que aparecen en la figura 3. 1, las cuales permiten a la compañía enfocarse en el incremento de los índices de éxito de los nuevos productos lanzados, mientras conceden tiempo suficiente a su desarrollo.

LAS SIETE INICIATIVAS DE LAS MENTES INNOVADORAS



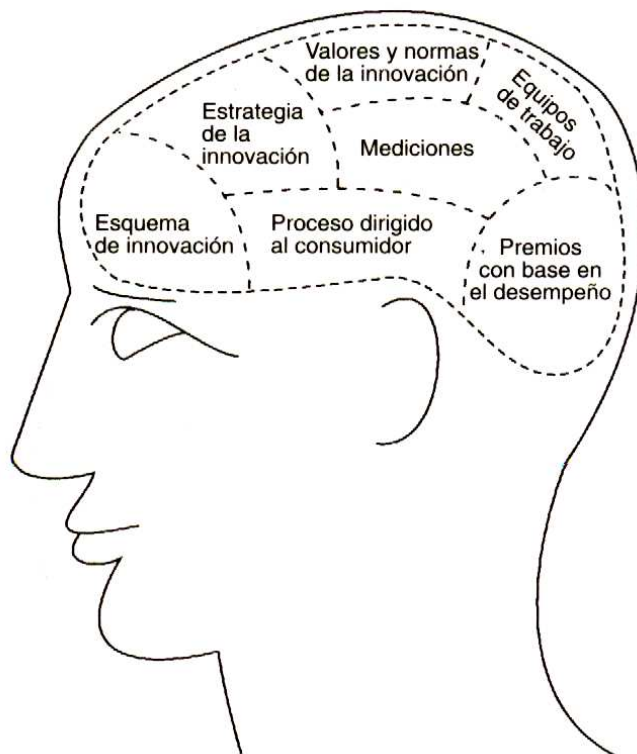
La innovación requiere un enfoque holístico

Todas las partes del cerebro están conectadas y comparten una carga eléctrica. lo mismo resulta válido para una mentalidad innovadora. En la figura 3.2 aparecen los siete lóbulos esenciales de una mentalidad innovadora:

- Esquema preliminar de innovación: Visión que define el rol futuro que la innovación deberá desempeñar en relación con las metas a largo plazo de la compañía. Deberán incluirse todos los retornos y las inversiones que se esperan.
- Estrategia de innovación: Marco de referencia que conecta la estrategia de negocios con las metas y los recursos del nuevo producto. Una estrategia de innovación cumple tres funciones clave:

1. Define las metas financieras y la brecha de crecimiento para los nuevos productos y las brechas ingresos/ utilidad que han de cerrar.
 2. Determina los roles estratégicos que se pretenden satisfacer con los nuevos productos para defender, proteger o hacer crecer el negocio existente o permitir la diversificación de la compañía en nuevos mercados, segmentos de clientes o categorías de negocios.
 3. Requiere que los criterios de revisión se utilicen para evaluar conceptos de nuevos productos y candidatos potenciales a la comercialización.
- Proceso orientado hacia el consumidor: Un gran paso sistemático pero flexible en el proceso de desarrollo, el cual comienza con la identificación de las categorías del problema potencial y de las necesidades/problema del consumidor, y termina con la prueba de mercado y la comercialización.

UNA MENTALIDAD INNOVADORA



- Equipos de trabajo: Formación de equipos interfuncionales cuyos miembros están motivados. Como mínimo, el líder de equipo deberá tener dedicación de tiempo completo y sin ninguna responsabilidad diferente a la de la innovación.

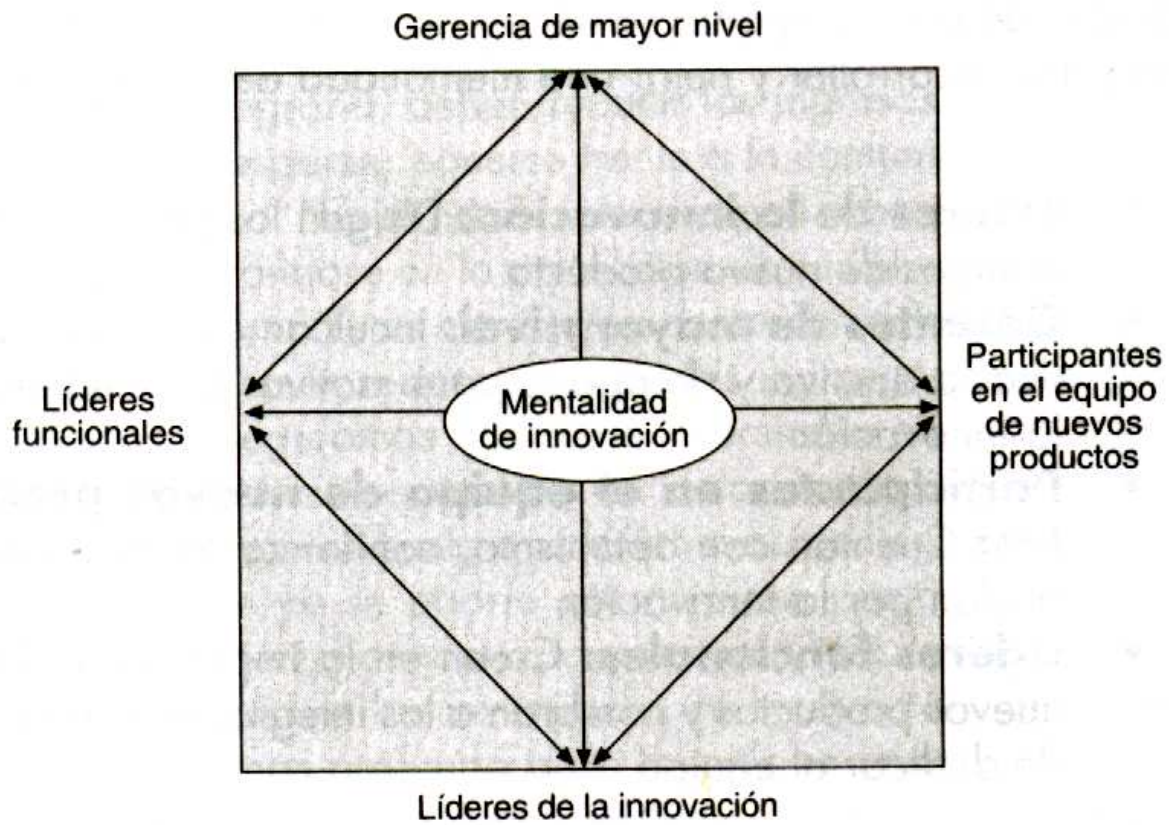
- Premios con base en el desempeño: Premios tangibles que incluyen el reconocimiento de los colegas, comentarios elogiosos, reconocimientos por parte de la gerencia general, y premios por "logros". Además, utilizar enfoques de compensación que premien el desempeño del nuevo producto y estimulen la experiencia empresarial mediante un mecanismo en donde los participantes inviertan en los nuevos productos que han de desarrollar.
- Normas y valores de la innovación: Valores o creencias de la innovación y normas de la misma, las cuales determinan los métodos de comunicación y las pautas de comportamiento para los equipos y los otros participantes interfuncionales que trabajan en ellos.
- Mediciones: Medidas que identifican el retorno sobre la innovación, los requerimientos de inversión y los índices de innovación que registran y monitorean el progreso.

INVOLUCRAMIENTO TOTAL CON LA INNOVACION

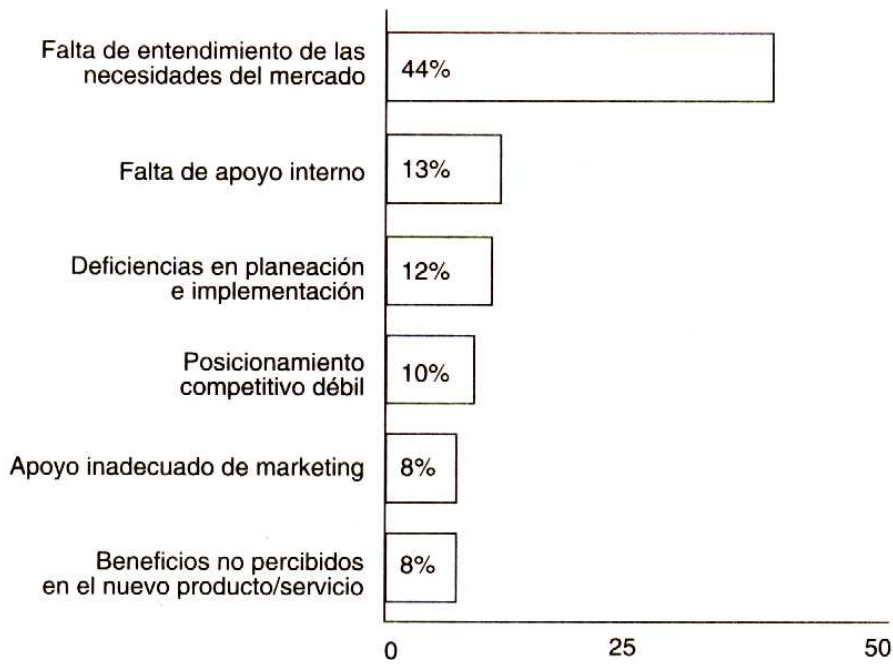
Una mentalidad de innovación llama a todos los empleados a involucrarse con la innovación, como creyentes". Es así de sencillo: creer que con la innovación correcta y la estrategia tecnológica apropiada habrá lugar para el proceso de desarrollo de nuevos productos, y que la innovación se logrará con la financiación adecuada y la disponibilidad de recursos humanos. El resultado de este proceso serán nuevos productos y servicios exitosos. Dentro de una compañía se necesitan cuatro equipos de jugadores para desarrollar y nutrir una mentalidad de innovación.

- Líderes de la innovación: Dirigen los proyectos y los equipos de nuevo producto
- Gerentes de mayor nivel: Inculcan una actitud positiva, proactiva y de apoyo para motivar a los líderes de la innovación
- Participantes en el equipo de nuevos productos: Cuentan con optimismo, confianza en si mismos y pasión por la innovación
- Líderes funcionales: Creen en la importancia de los nuevos productos y nombran a los integrantes que se han de dedicar al equipo

INVOLUCRAMIENTO TOTAL CON LA INNOVACIÓN



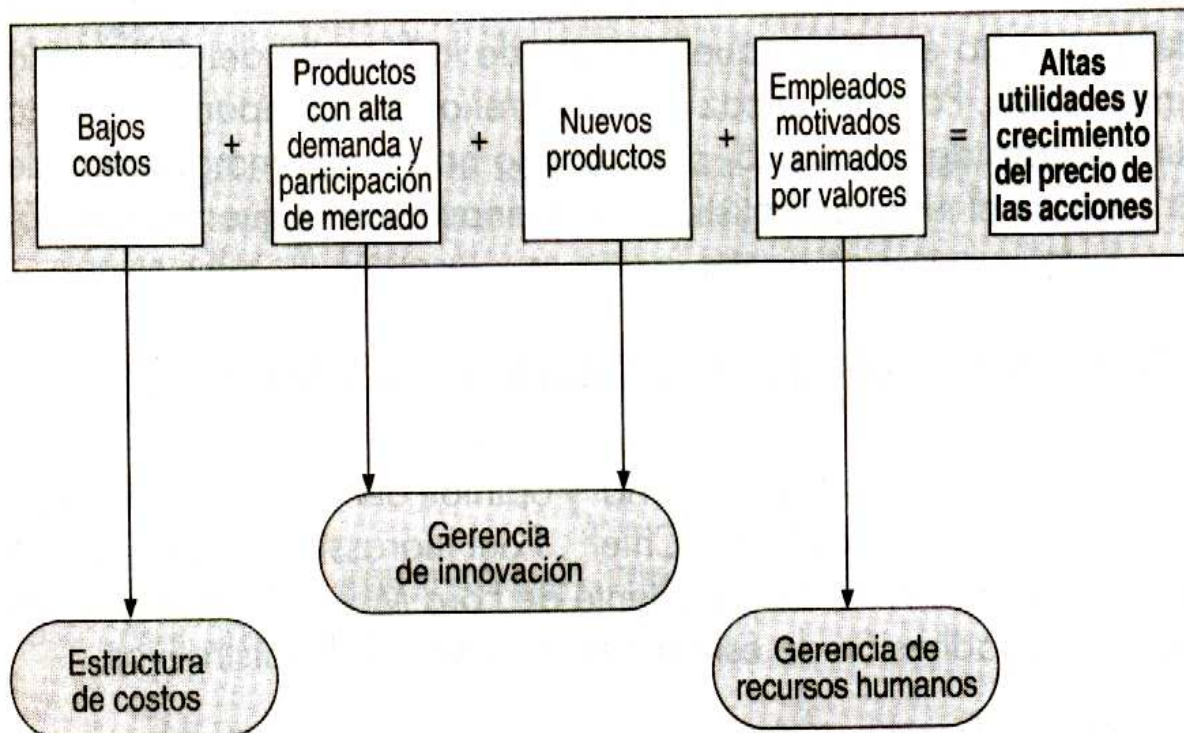
RAZONES PARA LOS FRACASOS DE NUEVOS PRODUCTOS



El futuro de la innovación

La fórmula del éxito para el futuro tendrá los elementos que aparecen en la figura 3.5. El enfoque continuado en disminuir los costos sólo será un ingrediente en el éxito futuro de la empresa. Los gerentes generales también necesitarán cambiar sus enfoques de liderazgo y prestar mayor atención a su activo más valioso: su gente. La gerencia efectiva de la innovación desarrollará o quebrará a las compañías.

LA FÓRMULA EMERGENTE PARA LA INNOVACIÓN EXITOSA



De acuerdo con este giro en la evolución hacia la innovación, los ejecutivos comenzarán a respaldar los siguientes seis principios de la mentalidad innovadora:

1. la innovación se unirá e integrará a la estrategia de negocios
2. la innovación se convertirá en una función separada o en un departamento dentro de una compañía
3. los accionistas apreciarán y premiarán más la innovación, y los precios de las acciones reflejarán la efectividad de una compañía en el área de innovación
4. las compañías medirán los retornos sobre la innovación como el nivel de aumento en las expectativas de desempeño con respecto a la inversión

5. las estructuras de equipo que refuerzan una mentalidad innovadora se conservarán por bastante tiempo y la innovación seguirá su propio camino
6. Se desarrollaron nuevos mecanismos de compensación para reforzar un ambiente más empresarial y de mayor compartimiento de riesgos

INNOVACIÓN: LA NUEVA CONCIENCIA CORPORATIVA

Tres mensajes importantes que son esenciales para crear una mentalidad innovadora:

1. La innovación debe dirigirse hacia los usuarios finales
2. La innovación es una forma de pensar que deberá trascender todas las dimensiones de un negocio
3. Cantidad y consistencia cuentan

En su forma apropiada, una mentalidad innovadora cubre las innovaciones en comunicaciones y publicidad, en distribución, en administración comercial, en finanzas, en dirección de recursos humanos, en fabricación, en las relaciones con los proveedores, en tecnología y, por supuesto, en producen alianzas estratégicas, en tecnología y, por supuesto, en productos y servicios.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: LA FÓRMULA DE MERCK

Roy Vagelos, quien ocupó el cargo de CEO en Merck, Inc., estableció las siguientes reglas para generar una mentalidad innovadora:

1. Mantener una atmósfera de estudio.
2. Permitir flexibilidad en la asignación del trabajo.
3. Tolerar los fallos.
4. Brindar libertad para trabajar en proyectos "Personales".
5. Disminuir las distracciones administrativas.

Criterios de inversión de los accionistas

La innovación influirá en su proceso de decisión para adquirir acciones. La innovación efectiva se verá como un excelente indicador de la corriente de ingresos futuros de una compañía.

La valoración del precio de las acciones y de los dividendos seguirá teniendo importancia durante mucho tiempo. Sin embargo, en el futuro, los accionistas procurarán mirar más hacia tres factores reveladores en su evaluación del atractivo de una acción. Estos factores son:

1. la capacidad y el liderazgo del CEO y del equipo administrativo de mayor jerarquía
2. El grado de fortaleza competitiva y la agresividad de crecimiento del plan a largo plazo
3. El potencia; para la innovación competitiva y un alto ROI (en inglés, en este caso, retorno sobre la innovación y no retorno sobre la inversión)

El precio de las acciones refleja la percepción del mercado sobre el desempeño anticipado de los futuros ingresos de una empresa. El precio de la acción de una compañía se compara con una fotografía instantánea tomada con una lente gran angular. Capta el pasado, el presente y el futuro en una sola imagen. Es una medida muy notable que abarca todo en un punto del tiempo para reflejar en donde ha estado la empresa y en donde esperan a sus accionistas que esté.

Siete cambios pronosticabas en la dirección de la innovación

1. Los accionistas querrán informes anuales con descripciones detalladas de las iniciativas de innovación de una compañía y de los retornos generados por las actividades de desarrollo de nuevos productos. En empresas como Gillette, Amgen y Apple Computer se ha demostrado que un solo producto puede causar un impacto positivo en el precio de las acciones. Es justo lo que ha sucedido con las acciones de estas compañías después del lanzamiento de la nueva máquina de afeitar Sensor, la droga Epogen y el computador Classic. Aumentar el bienestar de los accionistas, por medio de; éxito en la innovación, será un imperativo en el siglo XXI.
2. Las compañías desarrollarán una nueva herramienta de medición financiera: el retorno sobre la innovación (ROI). Esta nueva fórmula permitirá a los gerentes evaluar los costos totales de la inversión en innovación a través de varios departamentos (incluidos costos de investigación, costos de investigación de mercados, costos de desarrollo de nuevos productos e inversión en el lanzamiento inicial). Más aún, los retornos de los nuevos productos se calcularán sobre una base de cinco años para suministrar un ROI continuo al portafolio de nuevos productos de la empresa, frente al cual se pueda medir el progreso.
3. La innovación se establecerá como una función separada, aunque integrada dentro de las compañías. En el futuro se verán más organizaciones con un departamento de innovación autónomo. No será un comité ad hoc, una fuerza de trabajo temporal o un equipo de gerentes con dedicación parcial. Por el contrario, el departamento de innovación estará integrado con su propia nómina permanente de profesionales con

experiencia multifuncional. Este departamento mantendrá una relación de interdependencia con otras áreas funcionales y ayudará a facilitar la integración de recursos. La innovación recibirá su propio status como carrera profesional.

4. Los gerentes de innovación y de nuevos productos se considerarán como COO y CEO potenciales. Las destrezas necesarias para afrontar la cada vez más compleja naturaleza de la innovación prepararán a los líderes de esta área para convertirse en líderes organizacionales eficientes. La innovación se utilizará como campo de entrenamiento para los futuros líderes corporativos. La verdadera esencia de la gerencia de innovación exigirá una persona con carácter renacentista y gran capacidad de motivación y para establecer relaciones interpersonales, similares a los atributos necesarios para un CEO eficiente.
5. Un nuevo tipo de investigación de mercado se enfocará en la identificación de los problemas y las necesidades del consumidor, antes de la etapa de generación de ideas. Las investigaciones de la intensidad de la necesidad y de la solución de problemas explorarán los valores fundamentales y el comportamiento de los consumidores. Luego, puede seguir una serie de reuniones de lluvia de ideas en busca de nuevos conceptos o de soluciones a los problemas. Una forma de investigación de mercados sobre problemas y necesidades, en combinación con una profunda comprensión de las normas y valores del consumidor, servirá mejor para medir la intensidad de la necesidad con el fin de identificar nuevos productos potenciales.
6. Se harán grandes inversiones financieras en innovación radical y descubrimientos tecnológicos importantes cuando la proliferación de estrategias de extensión de línea y de nuevos productos del tipo "yo también" desciendan de manera notoria. Los gerentes reconocerán que invertir sin sentido más y más dinero en la innovación incremental no producirá retornos valiosos sobre las inversiones. El riesgo de fracasar que se percibe para las extensiones de línea es bajo, pero la tasa de retorno suele ser igualmente baja. La innovación radical ganará la mayor parte del dinero que se invierte en innovación.
7. Las compañías establecerán de manera decidida nuevos incentivos de compensación para los gerentes, los departamentos y los equipos de innovación. Estos incentivos permitirán a los individuos hacer inversiones personales en un nuevo producto dentro de una compañía. A su turno, los empleados pueden perder sus inversiones o recibir grandes retornos con base en el desempeño del producto en el mercado durante un periodo de cinco años, u otro periodo de inversión.

Estamos llegando con rapidez a la era de la innovación. A medida que los accionistas continúen reconociendo el rol que la innovación puede desempeñar para avivar el crecimiento de la rentabilidad, la gerencia se verá forzada a ingresar en la edad adulta joven. De hecho, crecer no es fácil y, en ocasiones, la madurez se alcanza mucho más tarde de lo esperado. En el caso de la innovación, crecer le ha tomado un par de décadas adicionales. Preguntar a los accionistas acerca de sus expectativas

La gerencia general debe determinar las metas de los accionistas sus objetivos y expectativas. Ya no es posible seguir suponiendo estas últimas.

La alta gerencia debe tomar en cuenta la opinión de los accionistas y evaluarla. los accionistas necesitan influir en el desarrollo de las metas financieras y de los objetivos estratégicos a largo plazo.

La consistencia es la clave

La innovación debe ser consistente; no puede iniciarse y detenerse. Quizá la comunidad financiera ya lo reconozca mucho más que lo que los ejecutivos están dispuestos a admitir. Si su plan es utilizar la innovación como una estrategia de crecimiento, entonces dedíquese a hacerlo. Es necesario innovar continuamente para que la innovación desempeñe un rol positivo en la elevación de los precios de las acciones.

Otro analista describió la innovación con gran agudeza. Con mucha inteligencia, la definió de manera que se refiere más a las personas, el proceso y la mentalidad que a las utilidades de la línea operacional. Reconoció que las utilidades se darán si los componentes clave de la innovación están en el lugar apropiado.

La innovación es un proceso íntimo que puede y debe involucrar a cada una de las personas de la compañía. Con mucha frecuencia, los componentes integrales de proceso de innovación incluyen: 1) una cultura 'abierta', menos burocrática y con estructuras organizacionales antijerárquicas, 2) una comunicación efectiva, 3) un enfoque de equipo y un sistema de compensación para controlar la inseguridad individual y 4) inculcar un sentido de propósito y orgullo en los empleados a través de la junta directiva.

El reto, entonces, es evaluar con simultaneidad dos aspectos de la innovación: 1) el desempeño de la rentabilidad de los nuevos productos lanzados y 2) el potencial de una organización para lograr una innovación efectiva con el tiempo. la combinación de estos puntos de comparación se puede utilizar para determinar el alcance del impacto que la innovación tendrá sobre el valor de una compañía. Como sintetiza un veterano corredor de Bolsa con 20 años de experiencia:

Usted no puede zarpar en un bote con el viento de ayer; cuando aún persista algo de inercia en el mercado, después de la innovación exitoso con un producto nuevo, las compañías que dejen de innovar continuamente recibirán una paliza. Las expectativas corren salvajemente cuando el mercado se conmociona con los prospectos de la innovación continua, presionando de ese modo a la compañía innovadora para que continúe como líder de la innovación en su segmento o nicho de mercado.

Resulta claro que el tema común que surge entre la comunidad financiera es la necesidad de continuidad y consistencia en la innovación. El riesgo que corre una compañía es que una vez ha comenzado la innovación, no puede permitirse detenerla.

Servidor de la innovación

El rol del servidor significa exactamente eso: servir a otros involucrados en la innovación proporcionándoles fondos, recursos de personal y estructuras de remuneración para que puedan desarrollar buenos nuevos productos. Si un equipo de nuevos productos tiene que buscar a "cuentagotas" el dinero y golpear de puerta en puerta por los pasillos corporativos para reunir recursos y capital, no será así como se fortalecerá la innovación.

PUNTOS DE VISTA ADICIONALES PARA LA COMUNIDAD DE INVERSIONISTAS

“Una medida de innovación sólida y válida sería de gran interés, pero no existe”.

“ La innovación es, principalmente, una medida intangible y subjetiva, que resulta bastante difícil de cuantificar dado que, en gran parte, se basa en la percepción y no en hechos precisos”.

“Elegir los indicadores no sería una tarea fácil. Una inversión en investigación y desarrollo podría conducir a resultados muy diferentes con base en el personal involucrados, el enfoque del departamento, las metodologías seguidas y la industria”.

“Quizá lo que tendría significado más profundo que las inversiones en investigación y desarrollo o el porcentaje de utilidades que provienen de los nuevos productos, sería una comprensión de la gerencia de la organización. Esto nos lleva al dilema del huevo y la gallina: ¿Qué tiene más importancia: un producto innovador o una organización innovadora?”

Producto

“Snapple hizo n gran trabajo al captura el segmento de bebidas no alcohólicas de compra”.

“Los productos tangibles me causan la impresión, más que la organización”.

“Aunque Microsoft es un gigante, sigue asumiendo los riesgos en la innovación”.

“Puedo conocer verdaderamente un producto, pero no puedo calibrar una organización”.

Organizaciones

“Snapple no ha hecho mucho últimamente, excepto introducir nuevos sabores”.

“Una organización innovadora puede mantenerse introduciendo nuevos productos mientras desarrolla nuevas técnicas de defensa”.

“Microsoft continúa la ampliación de Windows, en lugar de construir barreras”.

“Los productos vienen y van, las organizaciones persisten”.

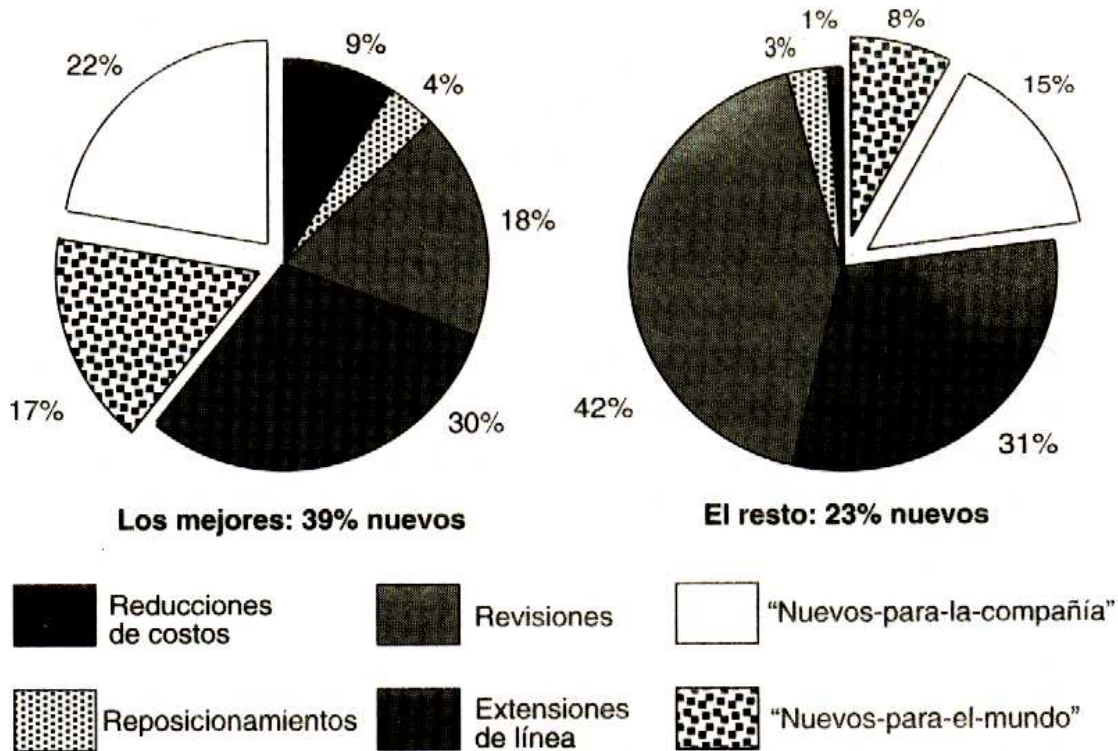
Defensor de la innovación

Si los ejecutivos de primer nivel no creen que la innovación puede ayudar a incrementar el precio de las acciones, motivar a los empleados, conservar a los clientes actuales y atraer nuevos consumidores, será difícil que los demás se conviertan en defensores de la innovación. Remover las barreras burocráticas y animar la diversidad de los equipos de nuevos productos son dos formas específicas para demostrar que se está al servicio de la innovación y se le defiende. Permitir a los empleados desafiar el statu quo, definir un producto o una categoría de producto en forma visionaria y expansivo, y tolerar los fracasos, les ayudará a creer que la innovación es importante y que la compañía la respalda.

LA INNOVACIÓN SE PAGA POR SÍ SOLA

En un estudio reciente, se encontró que en las mejores compañías de nuevos productos, 39% de ellos eran "nuevos-para-el-mundo" o "nuevos-para-la-compañía", en contraste con sólo 23% para el "resto" de la categoría de compañías.

PORCENTAJE DE INGRESOS DE NUEVOS PRODUCTOS POR TIPO DE NUEVOS PRODUCTOS



El resultado es que la innovación se paga por sí misma. los retornos más altos provienen de quienes han asumido riesgos más altos y han hecho innovación con una inversión mayor.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: QUINCE PRINCIPIOS EXITOSOS DE MARKETING* DE NUEVOS PRODUCTOS

Desarrollo de producto/posicionamiento

1. Distinga su producto del producto de la competencia en una forma relevante para el consumidor.
2. Capitalice las ventajas corporativas clave y las fortalezas de marca.
3. Desarrolle/comercialice de acuerdo con las necesidades y hábitos de la gente.
4. Oriente el marketing por tendencias a largo plazo, y no por modas.
5. No haga caso omiso de la investigación, pero tampoco se paralice por ella.

Estrategia de introducción

6. Asegúrese de que su programación sea apropiada.
7. Sea un líder de marketing, no un seguidor a Distancia.
8. Ofrezca un valor real a los consumidores.
9. Determine el potencial de ventas de los productos a largo y a corto plazos.

10. Gane legitimidad e impulso para la marca.

11. Dé al comercializador un buen negocio tanto como al consumidor.

Comunicar la propuesta del producto

12. Defina, entienda y hable con claridad a su mercado objetivo.

13. Desarrollo y comuníquese, una marca atrayente y distintiva, y fíjese a ella.

14. Actúe de manera eficiente y competitiva, soportando una propuesta relevante.

Estrategia de seguimiento

15. Asegúrese de que el cliente está satisfecho y mantenga ese nivel.

*David Olsen, director del grupo de investigación de Leo Burnett USA.

Prepararse para difundir
el evangelio
de la innovación
Energizar el compromiso
Personal

Desarrollar a todos los empleados

Que los líderes de negocios deberían transmitir la creatividad a toda la organización, de modo que cada empleado pensara en forma creativa.

Cuatro factores que necesitan estar presentes para evocar la creatividad:

1. Deben existir diferencias y diversidad entre individuos y grupos
2. Los individuos necesitan comprenderse entre sí muy a fondo
3. las metas deben estar en concordancia con los recursos
4. la fuerza directriz en una sociedad creativa es la fe de sus miembros en el crecimiento individual

Los cuatro factores de Collier son un enunciado sorprendente de que la innovación y la creatividad requieren un equilibrio entre conflicto, lucha, entendimiento, participación y cooperación. Estos atributos no son contradictorios. Ellos suministran energía e innovación excelente.

Olvidar el buzón de sugerencias

Los buzones de sugerencias para recibir nuevas ideas no funcionan. No se puede imaginar algo más impersonal y que atente más contra la expresión individual que una caja vacía que

cuelga en la pared de un corredor. ¿Por qué deberá molestarse cualquier empleado en ocupar su tiempo para dar nuevas ideas a una caja?

¿La caja le hablará cuando reciba el pedazo de papel? ¿Alguien lo llamará por teléfono y le dará las gracias? O ¿es que las instrucciones escritas en la caja le informan a quien sugiere la idea que la presente anónimamente?

La innovación debe ser un proceso personal. Debe atrapar el corazón y las fibras emocionales de un individuo. No puede ser estéril o impersonal. la creatividad debe ser cautivadora. la innovación debe ser motivante. Alcanzar la autoconvicción es un paso esencial para transmitir algo de pasión a los empleados. A propósito, si en la actualidad hay un buzón de sugerencias en su empresa, elimínelo.

Involucrarse en la innovación

Involucrarse en la innovación es esencial para activar su propia conciencia, la comprensión y el interés en los nuevos productos y la innovación.

- Asistir a algunas reuniones de equipo de nuevos productos
- Visitar los laboratorios de tecnología
- Invitar a almorzar a un ingeniero de nuevos productos
- Unirse al comité directivo de la innovación
- Celebrar desayunos trimestrales de trabajo con cada uno de los líderes del equipo de nuevos productos

Analizar la innovación con grupos externos

Hable sobre la posición de su compañía con respecto a la innovación en conferencias de prensa, reuniones de accionistas, encuentros con analistas, con sus financiadores y en las conferencias en donde actúe como expositor o como asistente. Exponga ante estos grupos la importancia de la innovación para el éxito futuro de su compañía. Explíqueles algunas de las acciones específicas que usted realiza para garantizar que funcione bien. Hábleles de los retornos que espera de la innovación y por qué deben prestar más atención a este nuevo punto de comparación del ROI. Hágales sentir que usted en verdad está comprometido con la innovación.

Anunciar las intenciones de innovación en la empresa

Hable sobre su compromiso con la innovación y dedicación a ella en las reuniones con sus empleados. Escriba un artículo para el boletín de su compañía en donde resalten las acciones y las nuevas iniciativas que se han de emprender para apoyar la innovación. Establezca un "credo de la innovación" que defina los valores y normas que usted considera deberán guiar los comportamientos y retos de la innovación.

Diga a los empleados que aporten sus propias ideas sobre como puede ser usted un líder innovador más efectivo. Pídales comentarios sobre las maneras como se puede cambiar el

proceso de desarrollo de nuevos productos. En su reporte anual, haga una declaración acerca del rol de la innovación. Permita que también los accionistas conozcan sus intenciones.

Analice la innovación en todos los niveles de la organización no limite el diálogo solamente a sus reportes directos. Escriba un memorando improvisado a algunos de los miembros de equipo de nuevos productos por sus valiosas contribuciones al esfuerzo de la innovación. Fomente en las demás personas de la organización una mentalidad inspirada, de "poder hacer". Con frecuencia, estos mensajes que transmite al exterior reforzarán su convicción interna.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN:

EL CREDO DE LA INNOVACIÓN

1. Creo que los productos y servicios nuevos son parte integral del éxito futuro de mi compañía.
2. Creo que controlo el futuro éxito de la innovación en mi compañía.
3. Creo que los productos nuevos para el mundo" pueden ser nuestra moneda más valiosa.
4. Creo que la innovación interna exitoso producirá mayores retornos que las adquisiciones de igual riesgo.
5. Creo que las inversiones a largo plazo en innovación producirán retornos rentables, si se administran de manera correcta.
6. Creo que la innovación se pagará por sí misma y generará altos retornos, si se mantiene un portafolio equilibrado de nuevos productos.
7. Creo que la cantidad de nuevos productos es tan importante como la calidad.
8. Creo que nuevas soluciones a los problemas proporcionarán enormes oportunidades de nuevos productos.
9. Creo que soy uno de los más grandes activos o de las barreras más impenetrables que pueden formar o detener la innovación.
10. Creo que una mentalidad de innovación efectiva puede motivar a cualquier empleado para desempeñarse mejor y ser más productivo.
11. Creo que el fracaso o el éxito de la innovación está directamente en mis manos.
12. Creo que medir el retorno sobre la innovación es tan importante como medir el retorno sobre el capital.
13. Creo que el fracaso es un componente intrínseco de la innovación, y lo acepto como tal.
14. Creo que mantener una actitud proactiva, positiva y decidido acerca de la innovación resulta vital para la moral organizacional.
15. Creo que la innovación deberá ser una de mis primeras cinco prioridades, y permanecer en mi lista de 'actividades por realizar'.

Construyendo los fundamentos
de una mentalidad innovadora
Los ocho bloques para
construirla

LAS TRES PLATAFORMAS DE LA INNOVACIÓN

Existen tres plataformas sobre las cuales se fijan los bloques de la innovación:

1. Planear para la innovación
2. Definir el proceso de desarrollo
3. Formar una organización holística para la innovación

Estas tres plataformas se interconectan. Una vez que los ocho bloques quedan montados en ellas, se contará con una estructura fortificada para apoyar una mentalidad innovadora.. En la figura. muestra se el conjunto general de los bloques y las plataformas.

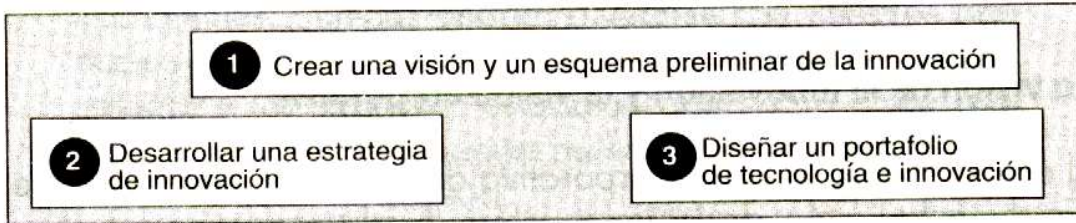
1. CREAR UNA VISIÓN Y UN ESQUEMA PRELIMINAR DE LA INNOVACION

Una visión de innovación permite a una compañía ver mas allá de su negocio actual, hacia el que quiera evolucionar. Esta visión representa el rol que la creación de novedades cumplirá en reformar la futura apariencia de la compañía. La visión describe la misión a largo plazo y el propósito de la innovación.

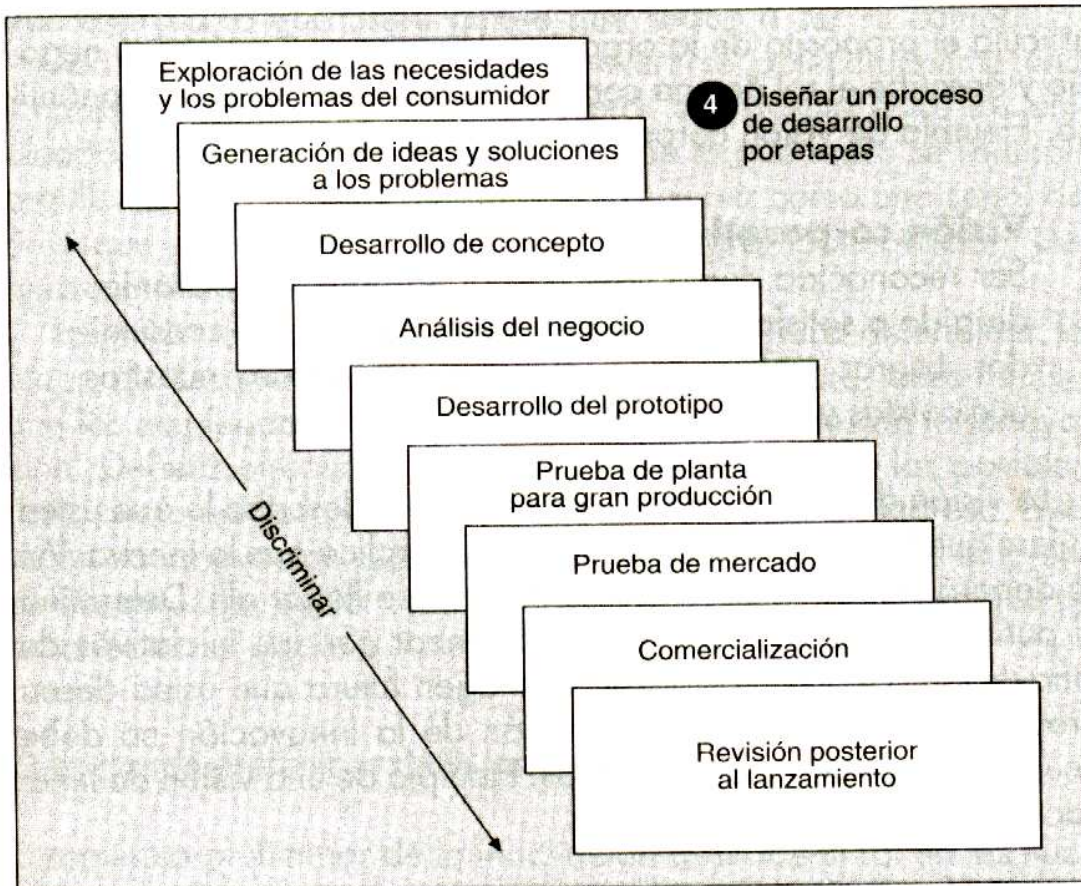
La visión identificará la forma como la innovación deberá cambiar la dirección estratégica y el portafolio de la mezcla de productos y servicios vendidos. la visión de la innovación captará la manera como usted quiere que los empleados actuales y los futuros perciban la compañía, dentro de cinco a 10 años.

LOS OCHO BLOQUES PARA CONSTRUIR

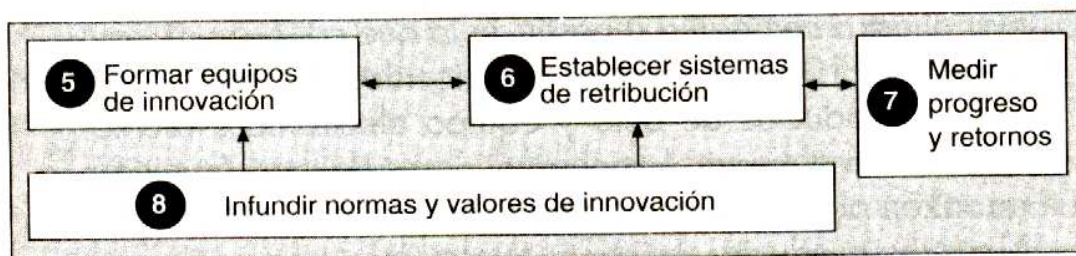
Planear para la innovación



Definir el proceso de desarrollo



Formar una organización holística para la innovación



La visión de la innovación y la visión corporativa

El enunciado de la visión corporativa deberá estar estrechamente ligado a la visión de la innovación. Tendrán que apoyarse y reforzarse entre sí. Sin embargo, las dos son diferentes y deberán consignarse como dos documentos distintos. La visión corporativa articula el propósito de la organización: por qué está en el negocio y describe el rol de una compañía como una entidad económica. Ejemplo de visión corporativa:

Visión corporativa

Ser reconocida como líder global en equipo electrónico dirigido a satisfacer las necesidades de ocio del consumidor. Lograr retornos muy representativos para nuestros accionistas y continuar un sólido crecimiento.

La visión de la innovación, por contraste, describe lo que usted quiere que la compañía sea en el futuro. Explica que la innovación se deberá utilizar como un catalizador para llegar allí. Determina el punto final que usted trata de alcanzar con las iniciativas de innovación. Deberá cristalizar la imagen futura que usted desea proyectar de la compañía. La visión de la innovación no debe ocupar más de uno o dos párrafos. Ejemplo de una visión de innovación es:

Visión de innovación

Utilizaremos la innovación de manera efectiva para reformar nuestra compañía a partir de lo que conocemos hoy. Dentro de 10 años seremos reconocidos como líder global en productos de ocio y equipo electrónicos recreacionales en el hogar. Los consumidores no tendrán ninguna razón para dejar sus hogares en busca de recreación. Nuestros productos únicos y totalmente "nuevos-para-el-mundo" transformarán la manera como ahora pensamos sobre ocio y participamos en recreación. Los deportes de conjunto se seguirán practicando, pero por medios electrónicos.

Seremos conocidos como la compañía de "Diversión en el hogar". Garantizaremos la calidad de nuestros productos al igual que la total satisfacción de cada uno de nuestros clientes, quienes podrán divertirse con nuestros productos en sus hogares. Apalancaremos nuestra propia tecnología y los avances "estado del arte" para crear productos que los consumidores no han soñado hasta ahora. Haremos que esto suceda.

Este ejemplo es una muestra de tipo de descripción futurista que expresa lo que usted quiere que llegue a ser su compañía. Ayuda a definir en qué puede convertirse potencialmente una empresa. Además, ayudará a generar entusiasmo entre los empleados, dándoles una imagen futura de la que todos se sentirán orgullosos y en la que creerán. Deberá servir como una señal de arranque para aquellos involucrados en lograr la innovación. Deberá motivar e inspirar.

La visión de la innovación resulta crítica para determinar la etapa de desarrollo de una mentalidad innovadora, pues facilita que los empleados vislumbren los resultados finales de

la innovación. Deberá ofrecerles una forma para ver y sentir las posibles contribuciones de la innovación al crecimiento de la empresa.

El esquema preliminar de la innovación

El esquema preliminar de la innovación describe el rol de los nuevos productos o servicios relacionados con los objetivos generales de crecimiento y el plan estratégico de la compañía. Desde una perspectiva amplia, ofrece un bosquejo preliminar de las metas que la empresa quiere lograr con la innovación, durante los siguientes cinco años.

El esquema preliminar no deberá tener una extensión superior a una página. Su propósito primario es servir como un "contrato gerencial"; es decir, establecer los términos de entendimiento para guiar la innovación. Sus componentes clave incluyen los siguientes aspectos:

1. El rol de; crecimiento general para nuevos productos
2. El presupuesto estimado a cinco años
3. los requerimientos de personal
4. El objetivo de ingresos que deben lograr los nuevos productos
5. El rol que la innovación desempeñará con otras formas de crecimiento
6. las expectativas de la gerencia general y el tipo de involucramiento y participación que tendrá en el proceso de innovación

Este esquema preliminar enmarca la imagen futura que creará la innovación.

Resulta muy difícil desarrollar un esquema preliminar de innovación, a menos que usted haya desarrollado un plan estratégico a cinco años. los parámetros y las expectativas de la innovación deben relacionarse con un plan estratégico general de la compañía. Si no se cuenta con uno, será como lanzar dardos de innovación a la pared y esperar que den en el blanco. No obstante, el problema es que sin un acuerdo sobre el plan estratégico, no hay un tablero para lanzar los dardos y mucho menos un blanco para acertar. Por tanto, la estrategia corporativa de negocios comienza primero. Asumiendo que está en su sitio, entonces usted puede empezar a construir una mentalidad innovadora mediante el diseño de la visión y del esquema preliminar.

DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA INNOVADORA

La estrategia de innovación es una herramienta gerencial que brinda detalles anticipados de las pautas para la innovación y que embellece el esquema preliminar de la innovación. Describe cómo se puede implementar el esquema preliminar de la innovación y sirve como plan de juego para guiar las iniciativas de la innovación. la estrategia de innovación representa una guía para el esquema preliminar, el cual les permite a los gerentes dirigir la innovación a través de situaciones no planeadas. Esta estrategia ayudará a determinar los requerimientos futuros para el éxito y las expectativas que los nuevos productos y servicios han de alcanzar.

Una estrategia de innovación deberá definir lo siguiente:

- La brecha de crecimiento financiero que los nuevos productos y servicios tratarán de llenar durante los próximos cinco años
- Los objetivos financieros que se han de alcanzar por medio de los esfuerzos de innovación
- Los roles estratégicos que los nuevos productos y servicios tratarán de satisfacer
- Los criterios discriminadores que se han de emplear para proponer ideas y conceptos durante el proceso de desarrollo

Sin una estrategia de innovación, será difícil saber en cuál dirección avanzar. Primero, las metas financieras y los criterios de discriminación calibran el tamaño relativo y las expectativas cuantitativas de desempeño de los nuevos productos y servicios. Ayudan a separar el concepto de "puedo hacer" del de "quisiera hacer", referentes a nuevos productos. Segundo, los roles estratégicos unirán todas las actividades de innovación con la estrategia de negocios, mediante el esquema preliminar de innovación. Ellos brindan puntos cualitativos de comparación para guiar el desarrollo de nuevos productos y servicios.

En las figuras he seleccionado los componentes de una estrategia de innovación. En la primera de ellos se presenta la brecha de crecimiento financiero que se busca llenar con nuevos productos en una compañía evaluada en US\$500 millones. La figura presenta dos ejemplos de roles estratégicos y criterios de discriminación.

La estrategia de innovación no deberá ocupar más de un par de páginas. Su objetivo es simplificar y aclarar las expectativas de la innovación, no complicarlas. La visión, el esquema preliminar y la estrategia de innovación tienen que ser aplicables y comprensibles. Es una buena idea colgar ampliaciones tamaño afiche, de cada una de ellas, en las paredes de departamento de innovación para recordar, con frecuencia, a sus integrantes el mapa que deberá guiar sus actividades.

ESQUEMA PRELIMINAR DE LA INNOVACIÓN

Rol: aumentar el nuevo crecimiento

En lo interno, se espera que los nuevos Productos desarrollados representan entre 50% y 60% de crecimiento de nuevos ingresos; 20% proviene de adquisiciones y el restante 20% a 25% del negocio.

Objetivos de ingresos

Los objetivos corporativos de crecimiento son generar un incremento de US\$150 millones en los ingresos incrementales, durante los Próximos cuatro años.

El objetivo para los ingresos de nuevos productos es US\$90 millones para comienzos del quinto año.

Presupuesto

Para los próximos dos años, el presupuesto aproximado de gastos en desarrollo de nuevos productos será de US\$5 millones destinados a salarios, investigación de mercado, desarrollo de prototipo y costos de prueba de mercado.

El capital disponible para inversiones de planta y equipo necesarios para nuevos productos no puede exceder de US\$7.5 millones.

Los costos de comercialización en el lanzamiento no pueden exceder 40% de las proyecciones de ingresos por nuevo producto para el segundo año.

Recursos humanos necesarios para el segundo año

- Director de nuevos productos
- Cuatro gerentes de nuevo producto
- Dos analistas de negocios
- Un investigador de mercado
- Tres técnicos de laboratorio

Interfaz con otras formas de crecimiento

Las adquisiciones estarán dirigidas a conseguir líneas de producto que apoyen o complementen el impulso de los nuevos productos desarrollados internamente.

Se limitarán los acuerdos para concesión de licencias a las personas que puedan usarse en el desarrollo de los nuevos productos.

Involucramiento/expectativas de la gerencia general

Para el tercer año, la gerencia general espera que, por lo menos, se hayan lanzado 10 nuevos productos que representen un potencial de ingresos acumulado superior a US\$50 millones en uno y dos años.

Para finales de primer año, la gerencia también espera que se establezca un flujo continuo de conceptos de nuevos productos.

la gerencia general asistirá a todas las reuniones mensuales de comité de dirección y aprobará o desaprobará la estrategia de nuevo producto, todos los conceptos previos al desarrollo de prototipo y cualquier gasto de capital superior a US\$100,000

Fuente: Thomas D. Kuczumski, Managing New Products: The Power of Innovation, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, 1992

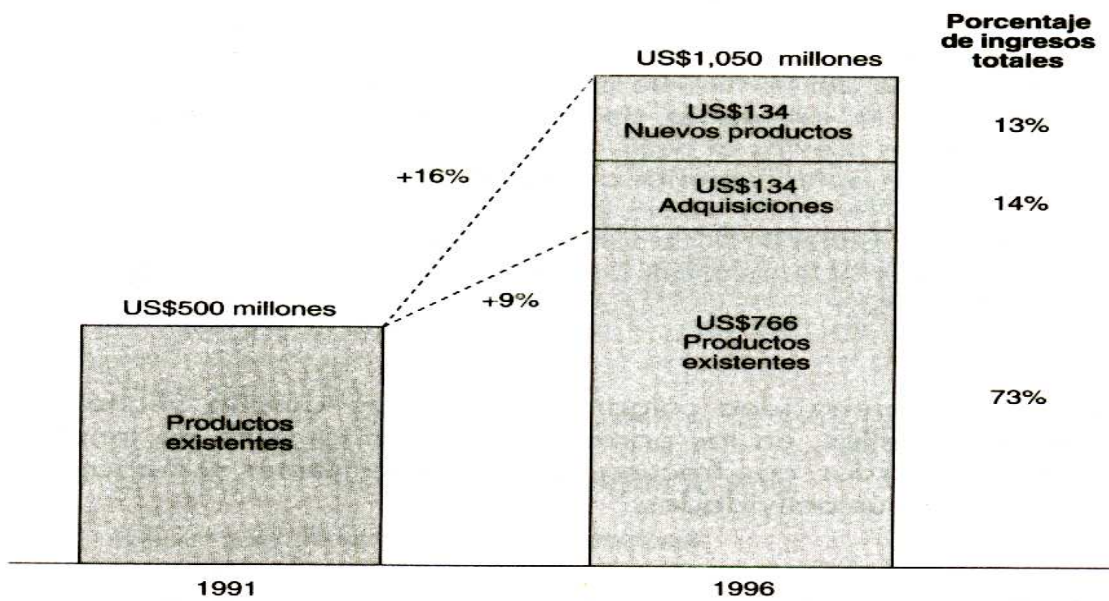
DISEÑAR UN PORTAFOLIO DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

A la par con cada rol estratégico, deberá existir una identificación de las tecnologías principales y de las áreas de experiencia técnica que se consideren necesarias para

desarrollar nuevos productos. El primer paso es elaborar un inventario de las tecnologías actuales que aún se encuentran en la fase de exploración de investigación. Por ejemplo, en 3M, la compañía lleva a cabo una evaluación anual de sus tecnologías básicas.

Se trata de identificar una tecnología esencial como base de lanzamiento para una variedad de nuevos productos potenciales. Como alternativa, las tecnologías básicas podrían ser un ingrediente en la formación de un producto nuevo e innovador.

DEFINICIÓN DE LA BRECHA DE CRECIMIENTO DE INGRESOS POR NUEVOS PRODUCTOS PARA UNA COMPAÑÍA DE US\$500 MILLONES

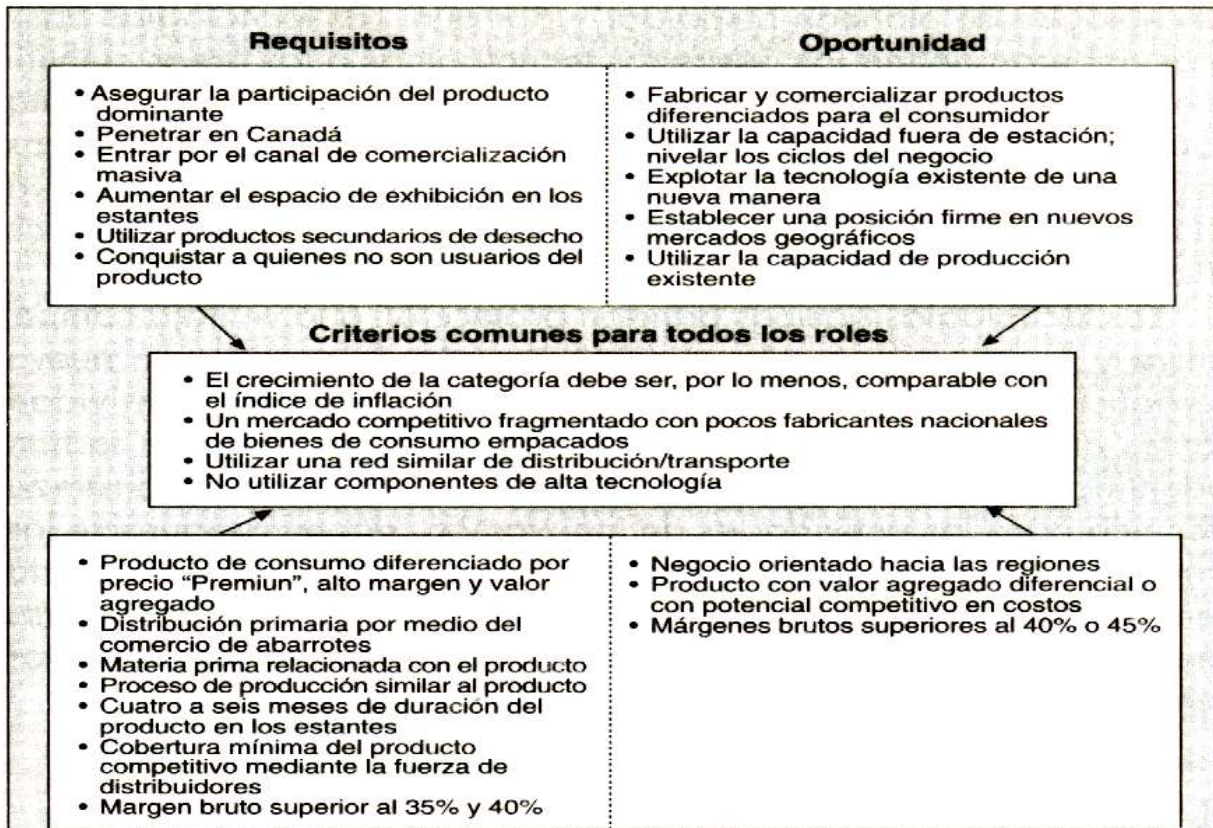


Fuente: Thomas D. Kuczmariski, Managing New products: The power of innovation. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1992.

Por ejemplo, si en 3M una tecnología básica es la microencapsulación, este know-how se puede aplicar a un amplio espectro de nuevos productos potenciales. El portafolio de tecnología deberá ayudar a definir de qué manera capitalizará una empresa su tecnología para ganar protección de su ventaja competitiva. Esencial para el ajuste exitoso de las principales tecnologías con los roles estratégicos es la necesidad de determinar cuáles tecnologías se planean respaldar y por qué. las tecnologías básicas deberán definir las destrezas tecnológicas o las áreas científicas que de alguna manera se controlan en la compañía. Resulta apropiado hacer inversiones tecnológicas estratégicas o alianzas con otros grupos; sin embargo, la clave es tener acceso exclusivo a estas tecnologías en ciertas aplicaciones o en mercados específicos.

ROLES ESTRATÉGICOS Y CRITERIOS DE DISCRIMINACIÓN

Compañía de productos de consumo empacados por US\$1,000 millones



Compañía de bienes durables de consumo de US\$300 millones

		Revisiones cualitativas	Revisiones cuantitativas (3 años después del lanzamiento)
Roles estratégicos	Preexclusión de la competencia y defensa del segmento	Debe generar, por lo menos, 2% de aumento en la participación de mercado	20% ROIC
	Expandirse dentro de un mercado extranjero	Proporcionar la formación de un nuevo consumidor en el negocio	25% ROIC
	Utilizar los productos secundarios de desecho	Deben distribuirse mediante los canales existentes	12% ROIC
Tipos de nuevos productos	"Nuevo-para-el-mundo"	Debe utilizarse la tecnología patentada en el país	US\$5 millones en ventas; 40% del margen de utilidad bruta
	"Nuevo-para-la-compañía"	La competencia debe fragmentarse: ningún competidor nuevo con una participación superior a 70%	US\$3 millones en ventas; 35% del margen de utilidad bruta
	Extensiones de línea	Los consumidores deben percibirlos como mejores que las ofertas de la competencia	US\$5 millones de ventas; 25% de utilidad bruta

DISEÑAR UN PROCESO DE DESARROLLO POR ETAPAS

El objetivo de un proceso por etapas es:

1. Suministrar un enfoque lógico para crear de manera sistemática algo nuevo
2. Permitir la integración de los puntos de decisión y aprobación dentro de; Proceso, después de cada etapa
3. Ofrecer un método para dirigir este proceso mediante el seguimiento de los diversos conceptos nuevos que se hallan en desarrollo, en cualquier momento de cada etapa

Una buena manera de entender cómo funciona esto es comenzar por la etapa final de comercialización. Por ejemplo, se supone que van a lanzar con éxito dos productos nuevos, en un año dado. Si se alcanza un índice de éxito de 50%, esto significa que se tendrán que lanzar cuatro productos al mercado. Si se continúa a partir de ahí, sería necesario lanzar de seis a ocho productos al mercado de prueba; de ocho a 10 conceptos deberían estar en la etapa de análisis del negocio, de 15 a 20 en la etapa de desarrollo de concepto, y de 25 a 30 nuevas ideas en la etapa de avanzada.

El valor de este sistema progresivo, por funciones y paso a paso, es que permite medir lo que está en el "tanque de alimentación" de cada etapa. Este flujo ayuda a proyectar cuántos lanzamientos de productos nuevos se pueden esperar y para cuándo.

Cada etapa del proceso se define como sigue:

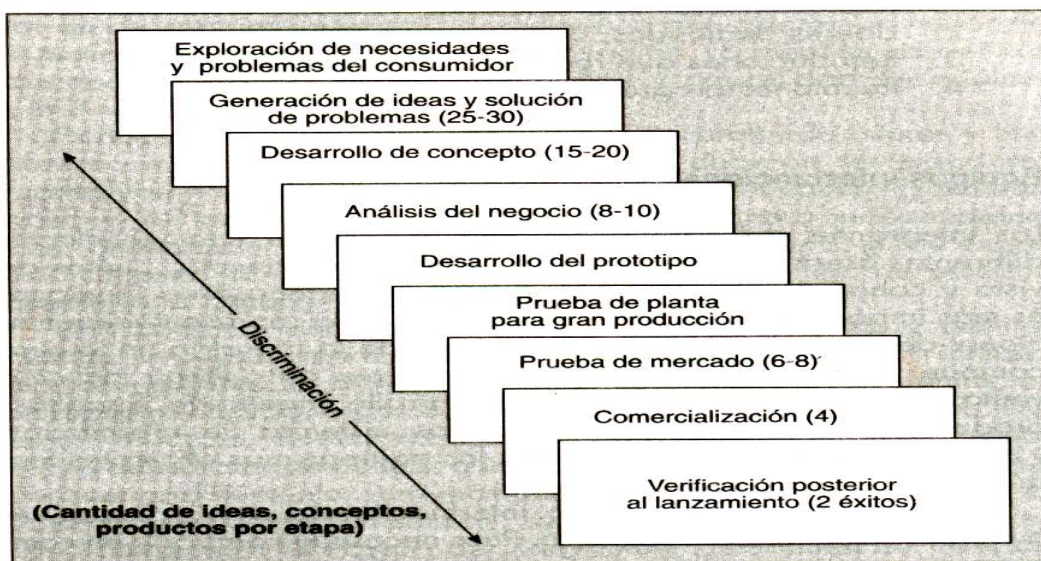
- Exploración de los problemas y las necesidades del consumidor: Realizar una investigación cualitativa con los consumidores para explorar e identificar las restricciones, quejas, confusiones y problemas que experimentan en una categoría, actividad, comportamiento o función de un producto dado. Estas áreas problema dan un foco para la generación de ideas.
- Generación de ideas y solución de problemas: Generar nuevas soluciones y enfoques creativos que orienten los problemas identificados en el consumidor. La idea es una descripción de un producto que detalla lo que éste hace y determina una lista de los principales beneficios que recibirán los consumidores.
- Desarrollo de concepto: Tomar las ideas presentadas y desarrollarlas en descripciones 'tridimensionales' de un producto. El concepto deberá describir las características y atributos del producto, el uso que se pretende darle y los beneficios primarios que han de percibir los consumidores. Resalta las tecnologías básicas que se utilizarán y establece la factibilidad técnica general. Establece la manera como el producto podría posicionarse frente a la competencia y define quién será el comprador primario.
- Análisis del negocio: Formular una evaluación competitiva y de mercado que proyecte el tamaño de los ingresos potenciales y el atractivo del concepto del nuevo producto. Desarrollar una pro forma básica, a tres años, que estime el desempeño financiero futuro.

- Desarrollo del prototipo: Completar el desarrollo de producto, investigar su desempeño funcional y probar la aceptación del consumidor.
- Prueba de planta para gran producción: Determinar las necesidades de equipo que se vayan presentando y fabricar el producto en grandes cantidades para identificar "molestias" y problemas. Realizar pruebas adicionales de desempeño funcional y calidad del producto.
- Prueba de mercado: lanzar el producto en mercados de prueba seleccionados para medir el desempeño Potencial y educar a los compradores objetivo.
- Comercialización: Introducir el producto y venderlo al comercio. Iniciar la concientización y ensayar programas para alcanzar la base de consumidores establecida como objetivo.
- Verificación posterior al lanzamiento: Monitorear el desempeño de nuevo producto a los seis y a los 12 meses después del lanzamiento y evaluar cambios o mejoramientos potenciales que puedan implementarse.

En efecto, este proceso por etapas permite al equipo responder las siguientes preguntas durante el desarrollo de la vida de un nuevo producto:

1. ¿Qué podríamos ofrecer?
2. ¿Podemos lograr que funcione?
3. ¿Cuáles resultados podemos esperar?
4. ¿Estamos en el camino y listos para partir?
5. ¿Cómo lo estamos haciendo y qué hemos aprendido?

PROCESO DE DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN POR ETAPAS



FORMAR LOS EQUIPOS DE INNOVACIÓN

La formación de los equipos de innovación es un bloque de construcción esencial para lograr una innovación efectiva. La productividad y el desempeño de los mismos crearán o destruirán la innovación. Se debe tomar el tiempo suficiente para calcular la mezcla correcta de los miembros del equipo, el líder apropiado para el grupo y las destrezas y habilidades necesarias para realizar el trabajo en las diferentes áreas funcionales. Formar, motivar, liderar y recompensar a estos equipos equivaldrá al éxito.

Un equipo ideal de innovación o de nuevos productos tiene cuatro componentes clave:

1. Representación Interfuncional
2. Líderes dedicados, de tiempo completo
3. Retribuciones que reconozcan el desempeño
4. Reuniones programadas con regularidad

Equipos interfuncionales

Los integrantes del equipo deberán representar una de diferentes áreas funcionales para brindar experiencia, puntos de vista y conocimientos técnicos diversos. Ninguna área funcional es más importante que otra.

Las áreas funcionales más comunes para elegir incluyen ventas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería, finanzas, producción, investigación de mercados, sistemas de información y servicio al cliente. En promedio, los equipos más eficientes tendrán entre cinco y siete miembros.

Cada integrante del equipo interfuncional deberá ocupar un puesto en el equipo del proyecto. Pues necesitan compartir un compromiso común con el grupo. Esto no significa que simplemente se asignen a los equipos, sino que deben querer formar parte de un equipo de innovación. En ocasiones, será necesario mostrarle a un integrante lo que representa unirse al grupo de innovación, pero es esencial que cada miembro se integre con bastante rapidez y exprese el deseo de participar.

Cada miembro debe contar con una pequeña reducción de sus responsabilidades funcionales para dedicarle tiempo al equipo de innovación.

Lo ideal es garantizar que los integrantes tengan creatividad y capacidad de análisis para resolver problemas.

Una persona renacentista tiene habilidades amplias y multifacéticas, es capaz de manejar a la vez múltiples proyectos e interactuar con la gente, es sensible ante las necesidades de los demás, es un receptor activo y capaz de trabajar con los demás en equipo. Del mismo modo, su motivación personal para participar debe ser alta.

La cantidad de tiempo que cada individuo dedique al grupo variará de acuerdo con el proyecto. Sin embargo, un modelo para distribuir los compromisos de tiempo puede ser:

- Líder del equipo: tiempo completo, 100% de involucramiento
- 1 a 2 miembros del equipo: tiempo completo, 100% de involucramiento
- 3 a 5 miembros del equipo: 30% - 50% de involucramiento

Es importante contar por lo menos con un miembro adicional, aparte del líder del equipo, con dedicación del 100% de su tiempo. Resulta apropiado que los otros miembros dediquen sólo un tercio o la mitad de su tiempo al equipo, pero no menos de 30%. Cualquier cantidad inferior a esta última se convierte en una forma de participación presencia pasiva. Hacer sólo acto de presencia en un equipo de innovación no funciona.

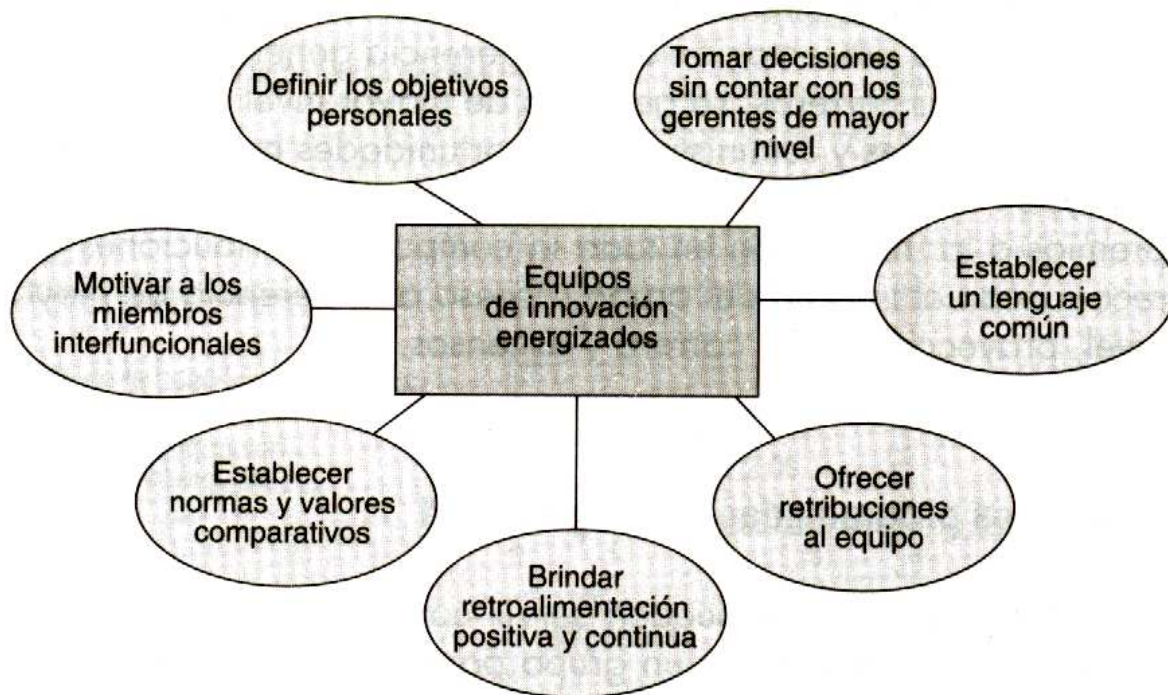
Un líder de tiempo completo, dedicado al equipo

La formación y experiencia previa del individuo es bastante menos importante que sus cualidades para innovar, comunicarse, resolver problemas y establecer relaciones. Deberá ser creativo, mostrar iniciativa y tener perspicacia y experiencia para resolver conflictos y formar equipos. Estos atributos diferencian a los ganadores de los perdedores. Para sacar ventaja de las experiencias, puntos de vista y capacidades de los miembros del grupo, los líderes del equipo deben tener habilidad para motivar a las personas en comprender su potencial y animarlas para que contribuyan al trabajo en equipo.

Los líderes deben tener voluntad para meterse de lleno en el trabajo y no sólo para gerenciar el grupo. El líder es el responsable definitivo de la dirección y coordinación apropiados del equipo, y también de los resultados del nuevo producto que el grupo genere. Esta responsabilidad deberá ser compartida con el grupo y, obviamente, no puede aplicarse de una manera autocrática.

Cuando el grupo inicie su labor, deberá contar con un conjunto establecido de normas y valores que se estudiarán en el octavo bloque de construcción. El líder del grupo deberá brindarles a sus colaboradores una retroalimentación continua y positiva, ofrecerles retribución económica, motivarlos y establecer un lenguaje de innovación común que todos entiendan y utilicen. Así mismo, será necesario que el líder defina el nivel de autonomía de grupo y exprese con claridad las decisiones que éste pueda tomar sin contar con la gerencia general. Además de hacer el trabajo y establecer el lanzamiento de nuevos productos exitosos, el líder dedicará buena parte de su tiempo a darle energía a su equipo.

ENERGIZANDO LOS EQUIPOS DE INNOVACIÓN



Retroalimentaciones que reconocen el desempeño

Las retribuciones, sean en dinero o de otra clase, que reconocen el desempeño son esenciales para contar con equipos de innovación efectivos. Las contribuciones al grupo cuentan. Sus integrantes deben recibir bonos en dinero efectivo, opciones para la compra de acciones, etc. Las retribuciones económicas para el grupo, e individuales, son la goma que puede mantener unido a un equipo y darle un elemento adicional de alto octanaje al combustible de su motivación.

Las retribuciones vienen en diferentes formas y tamaños. Las verdaderas no son sólo billetes y monedas. Con frecuencia, las formas de reconocimiento diferentes de dinero son una fuente muy significativa de motivación para los miembros de equipo. Como aparece en la figura 6.6, de estudio de Kuczmarski & Associates de 1993, el motivador número uno que expresaron los integrantes del equipo fue un sentido de realización personal.

De acuerdo con los miembros del equipo de nuevos productos, otras retribuciones diferentes del dinero son el reconocimiento de los colegas, la presentación ante la gerencia general y el avance en sus propias carreras. La gerencia de mayor nivel debe reconocer estos factores y suministrar las oportunidades necesarias para que estén disponibles.

El sistema de retribuciones deberá incluir premios a la innovación en toda la compañía, retribuciones que reconozcan el trabajo del grupo, acceso a la gerencia de mayor nivel, proyección de la carrera y ascensos.

Reuniones programadas con regularidad

El diálogo semanal, como mínimo, es una obligación para todos los participantes en el trabajo. La programación regular de reuniones semanales logra cuatro cosas:

1. Permite contar con un foro de comunicación para actualizar a cada integrante del equipo en el progreso alcanzado, descubrir nuevos puntos de vista y generar ideas.
2. Permite resolver los conflictos o diferencias que puedan surgir entre los miembros del equipo.
3. Permite contar con un mecanismo para mantener al grupo dentro del curso establecido y avanzar.
4. Más importante aún, permite contar con una plataforma para que otros miembros del equipo compartan ideas, análisis y nuevos conceptos.

Las reuniones deben ser de varias clases. Aunque se deben realizar las reuniones programadas de cuatro horas, el mismo día de cada semana, debe prestarse atención a reuniones de otro tipo. Éstas incluyen comidas, desayunos y almuerzos de trabajo; encuentros de todo un día, reuniones en sitios diferentes al de trabajo, encuentros de trabajo de campo de dos días. Reuniones de diferente tipo fortalecerán la relación y, con frecuencia, ayudarán a estimular una mayor creatividad.

Las reuniones programadas con regularidad y deberán realizarse ocasionalmente fuera de las instalaciones de la empresa, de manera que se puedan establecer relaciones informales con los integrantes del grupo. Si cada uno de ellos sabe y entiende los valores, objetivos, motivaciones y características de la personalidad de sus compañeros, se logrará una mayor colaboración y efectividad en el grupo.

Con frecuencia, un equipo de innovación dura un año o más. Por consiguiente, sus miembros necesitan saber cómo y cuándo estarán de regreso en su área funcional anterior. Como alternativa, para ellos se puede crear una carrera profesional en innovación. Crear dicha carrera en esta área es lo mejor porque permite contar con un compromiso definido hacia la innovación como una función integral de negocios de la compañía.

ESTABLECER SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN

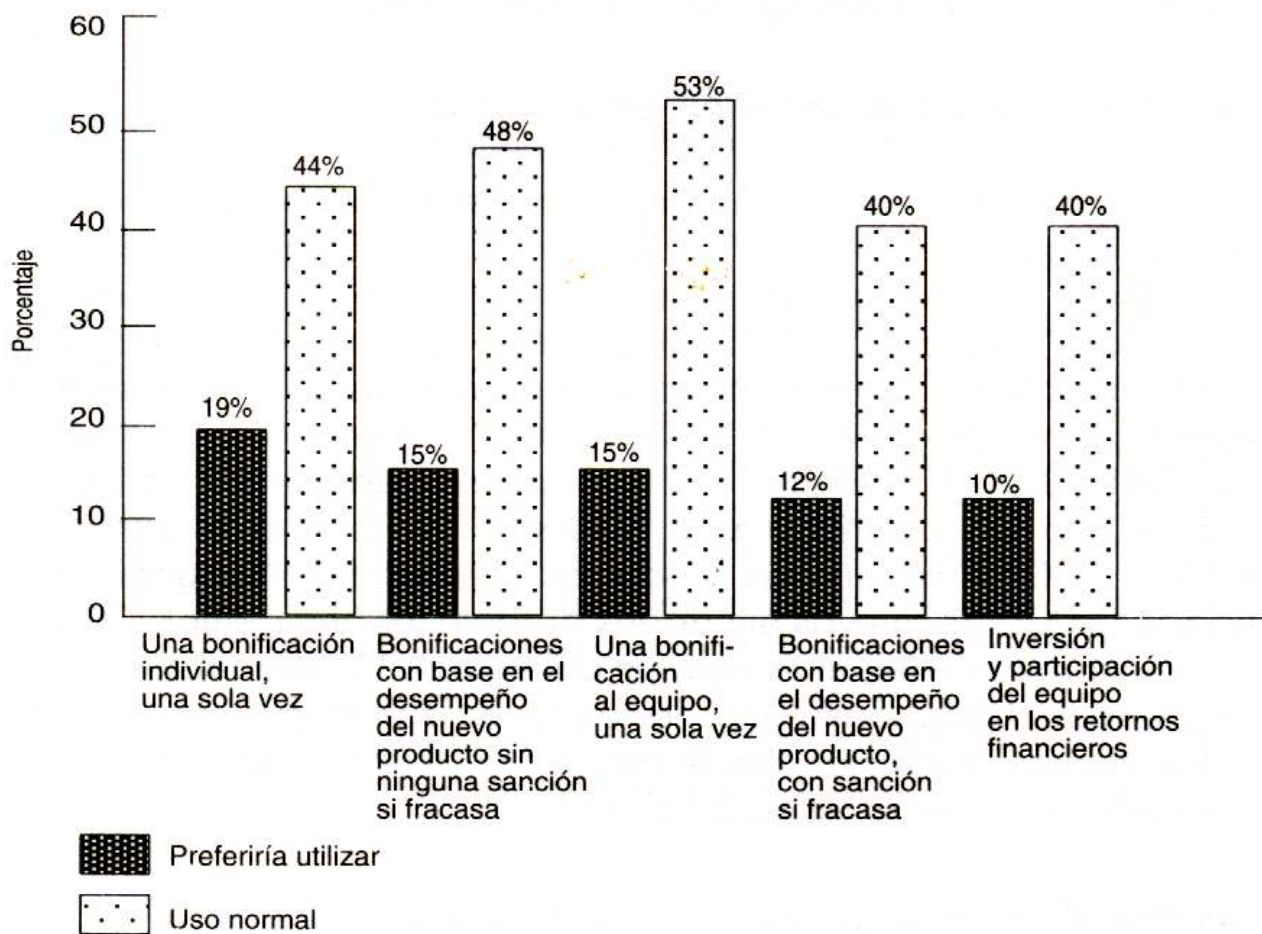
Cada miembro del grupo, y el grupo como un todo, tiene la oportunidad de recibir una retribución en relación con el éxito de su trabajo en innovación.

Al comparar los tipos de bonificaciones y las retribuciones con base en el desempeño, que se utilizan en la actualidad, los integrantes de los equipos de nuevos productos muestran un alto grado de preferencia por las bonificaciones individuales y por equipo, las bonificaciones por desempeño y las inversiones que le permitan al grupo participar de los retornos financieros. Esta investigación sugiere que muchas personas involucradas en la innovación estarán más motivadas por una nueva forma de retribución que por la base más

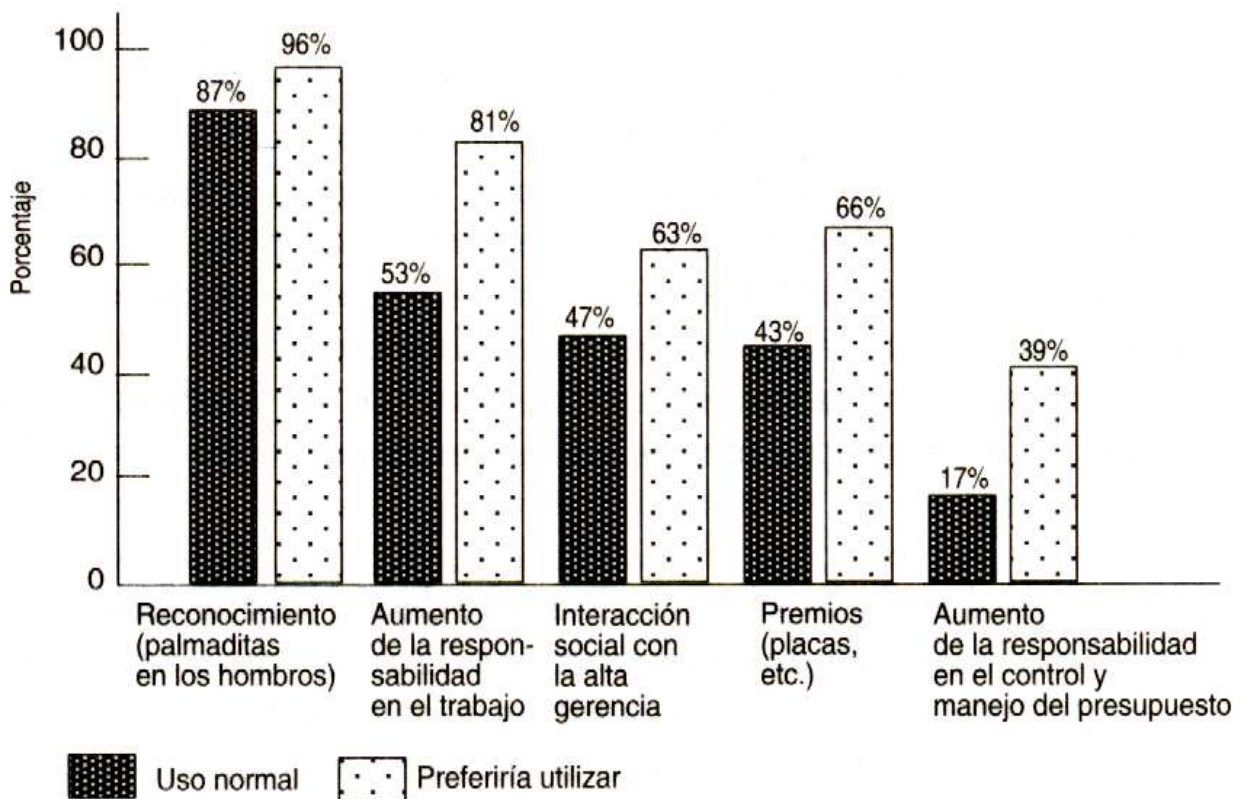
común de salarios y bonificaciones con un margen relativamente estrecho (10% a 20% de base).

Un sistema de incentivos se puede estructurar de acuerdo con cifras absolutas, un porcentaje de las utilidades o de los ingresos que generen los nuevos productos. Esto podría incluir "acciones virtuales" de innovación para todos los nuevos productos que desarrolle el equipo de innovación. La clave es relacionar directamente la mayor parte de la compensación con el desempeño real del mercado.

RETRIBUCIONES FINANCIERAS QUE DESEAN LOS INNOVADORES



RETRIBUCIONES NO ECONÓMICAS QUE DESEAN LOS INNOVADORES



MEDIR EL PROGRESO Y LOS RETORNOS

El punto de partida deberá ser determinar las medidas más importantes del desempeño entre las cuales deberán considerarse tres categorías:

- Medidas de la innovación en toda la compañía, en las cuales se describe qué tan bien se desempeña el portafolio de nuevos productos, los esfuerzos de la inversión en recursos y el retorno sobre la innovación.
- Medidas de la innovación en el equipo, las cuales definen qué tan bien se dirige la estructura de nuevos productos; es decir, la cantidad de conceptos en cada etapa del desarrollo, los índices de éxito, los índices de supervivencia, las varianzas del presupuesto y los retornos financieros reales que se generaron a partir de los lanzamientos del equipo de nuevos productos.
- Medidas del desempeño de la innovación individual que evalúan la contribución de cada integrante del grupo a los resultados del equipo.

El punto pertinente es evaluar y pagar a los participantes en innovación de acuerdo con expectativas y resultados tangibles, lo cual podría incluir los resultados financieros a tres

años de uno o más nuevos productos o un portafolio de tipos de nuevos productos. Esto se puede basar en la cantidad de nuevos productos que llegan a la etapa del mercado de prueba o la capacidad que el equipo logra para generar un portafolio equilibrado de tipos de nuevos productos. las medidas exactas que se empleen se ajustarán a las metas de innovación y a la etapa de desarrollo que alcanza una compañía. Sin embargo, existe una medida común de los retornos, la cual deberán emplear todas las empresas: el retorno sobre la innovación. la Formula para medirlo es como sigue:

$$\frac{\Sigma \text{ Utilidades netas acumuladas y generadas por los nuevos productos lanzados}}{(\text{Costos de investigación} + \text{Costos de desarrollo} + \text{Inversiones incrementales en producción} + \text{Costos iniciales de comercialización en el prelanzamiento})}$$

INFUNDIR NORMAS Y VALORES DE INNOVACIÓN

Los valores son las metas, las creencias, los ideales y los propósitos que comparte un grupo. Con frecuencia, evocan convicciones personales y sentimientos entre los miembros del grupo. Para que un grupo mantenga un conjunto de valores debe establecer normas que definan e influyan en los comportamientos, las actitudes y las actividades continuas de sus miembros. Valores y normas ayudan a dar solidez al equipo.

Las normas no se dan de modo espontáneo; surgen de lo que consideramos un proceso de tres pasos:

1. Se necesita la expresión de sentimientos, emociones, metas, motivadores y similares, de cada individuo que forme parte del grupo.
2. Los individuos necesitan interpretarlas e interiorizarlas.
3. Mediante la formación de un compromiso y un consenso, cada integrante del equipo alcanzará al final un acuerdo sobre las normas y los valores del grupo.

Si los integrantes del equipo saben cuáles son las metas, los valores y las normas del grupo, se sentirán motivados para trabajar para ellos y con ellos, sin necesidad de reglas ni regulaciones burocráticas. Algunas compañías han reconocido el impacto que causa establecer una cultura de nuevo producto. W.L. Gore Associates, quienes fabrican un amplio rango de productos que incluye el Goretex, cuenta con cuatro principios guía para sustentar su cultura de innovación:

- Tratar de ser justo
- Utilizar la libertad para crecer
- Hacer compromisos personales y cumplirlos
- Consultar con otros asociados antes de emprender cualquier acción que pueda ser adversa a la reputación o la estabilidad financiera de la compañía.

Los ocho bloques de construcción constituyen los pilares para erigir un programa de innovación exitoso. No es posible construir una mentalidad innovadora si falta alguno de ellos.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: LOS OCHO BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN

1. Crear una visión y un esquema preliminar de innovación.
2. Desarrollar una estrategia de innovación.
3. Diseñar un portafolio de tecnología e innovación.
4. Diseñar un proceso de desarrollo por etapas.
5. Formar equipos de innovación.
6. Establecer sistemas de retribución.
7. Medir el progreso y los retornos.
8. Infundir normas y valores de innovación.

La reunión cumbre de siete días
sobre innovación
El punto de partida para
cualquier organización

La reunión cumbre sobre innovación deberá programarse durante una semana completa, como mínimo. las razones son de dos clases:

1. Hay tanto trabajo de innovación por planear y tantas decisiones por tomar, que se necesitará todo ese tiempo y, tal vez, más.
2. Usted necesita disponer de tiempo sin interrupciones con el equipo gerencia; para enfocar, concentrarse y motivar el análisis acerca de la innovación.

EL CEO EN EL CENTRO

La razón por la cual el CEO, usted, deberá guiar la reunión es muy sencilla. Usted es el máximo líder de la compañía. Además, dentro de la organización, es la persona con mayor capacidad de acción para crear una mentalidad de innovación. Es necesario que transmita la pasión y la fe que siente por la innovación. Es algo que no puede delegar. Debe demostrarlo y darlo a entender. Al dirigir la reunión cumbre, usted realza la importancia de la innovación entre su equipo administrativo.

Si al final de la reunión cumbre el equipo administrativo está convencido de que en verdad tiene el poder de aumentar la eficiencia y la eficacia de la innovación, usted habrá conseguido 6, 10 o 12 apóstoles más para difundir el evangelio de la innovación a las demás personas de la compañía. Si alguno de sus gerentes clave adopta una actitud negativa hacia la innovación, hable con él antes de la reunión cumbre y explíquele por qué necesita adoptar una actitud diligente y optimista para esa reunión. La mentalidad innovadora quedará sepultada entre el fango si los participantes dedican la semana a recopilar evidencias en contra de ella.

LA IMPORTANCIA DEL SITIO DE REUNIÓN

La reunión deberá realizarse fuera de la empresa. Conviene elegir un lugar en donde usted y su equipo también puedan disfrutar del sol, esquiar, pasear en bote y practicar surfing. Un sitio que ofrezca un poco de diversión y le permita al grupo lograr sus propósitos. Con frecuencia, la atmósfera de un ambiente campestre fortalece la interacción personal y facilita la comunicación efectiva entre los participantes. En la oficina deberán dejarse los viejos patrones de comportamiento y las normas rituales para los encuentros con el CEO.

El objetivo esencial de elegir un sitio fuera de la oficina es crear el concepto de que esta reunión será diferente de todos los demás encuentros administrativos. Esto significa que la práctica de la innovación lleva al cambio. El encuentro mismo se convierte en un símbolo del nuevo comienzo de la innovación. La innovación no se hará de la manera como la organización podría recordarla. Al instalar el equipo administrativo en un nuevo lugar, usted está enviando el mensaje de que su idea de la innovación adquiere mayor importancia y nivel dentro de la compañía.

PLANEAR LA REUNIÓN CUMBRE

La planeación de la reunión cumbre no puede ser inflexible. Se necesita contar con cierta flexibilidad en el tiempo del cronograma. El solo hecho de salir de la oficina y ubicarse en otro ambiente, sirve de mucho para mantenerse con la mente abierta a nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas; por tanto, no transija con el criterio de usar un sitio fuera de la empresa.

Vincular a los gerentes de mayor nivel

Una vez que usted determine el sitio de la reunión, necesitará contar con varios gerentes para hacer el trabajo previo al encuentro. Ellos deben recopilar alguna información histórica sobre el desempeño que la innovación y los nuevos productos lograron en el pasado. Esto le permitirá al equipo calibrar mejor los futuros esfuerzos de nuevos productos. Los gerentes pueden realizar un minidiagnóstico sobre diferentes puntos de referencia que brindarán

información con respecto a resultados previos del proceso de innovación. El marco de tiempo histórico adecuado debe ser, por lo menos, tres años.

Dentro de esta investigación, los gerentes deben reunir datos de los ingresos financieros, las utilidades, los costos de desarrollo, los márgenes, el tiempo de desarrollo transcurrido y las varianzas de los pronósticos para cada nuevo producto que se hubiera lanzado. Además, identificarán los índices de éxito, los índices de supervivencia y el desempeño financiero general de todo el portafolio de nuevos productos durante ese tiempo. También deberán ver si es posible reconocer los roles estratégicos (aunque no se encuentren establecidos de manera formal) que cada nuevo producto satisfizo. Así mismo, elaborarán una lista de los criterios que se emplearon para evaluar las ideas y los conceptos de nuevos productos; calcularán la brecha financiera futura que se tratará de llenar con los nuevos productos y servicios; determinarán la mezcla del portafolio de los productos que se comercializaron en el pasado, por tipo; es decir, "nuevo-para-el-mundo", "nuevo-para-el-mercado", "nuevo-para-la-compañía", extensiones de línea, "nuevos-y-mejorados", reposicionamientos, etc. y estimarán el porcentaje de tipos de nuevos productos para todo el portafolio.

Escribir el memorando de preparación

A continuación, usted deberá diseñar un plan y preparar un memo para cada participante en la reunión, en el cual se deben indicar las razones para su realización, presentar la agenda y listas de unas pocas preguntas para crear en los participantes un marco conceptual adecuado. Este memorando deberá distribuirse, por lo menos, un mes antes de la reunión cumbre para asegurarse de que cada gerente dedique el tiempo apropiado para la preparación de resultados cuidadosos.

Razones para la reunión cumbre

La parte del memo que corresponde a "la razón para la reunión cumbre" deberá describir en detalle los puntos de vista que usted mantiene sobre el rol y la necesidad de la innovación en la compañía. En ella deberá articularse su convicción personal y el compromiso para ampliar y mejorar la efectividad y la eficiencia de la innovación. Usted deberá describir por qué siente que la reunión requiere el tiempo planeado, los resultados que usted espera alcanzar y un prólogo acerca de la mentalidad de innovación que en conjunto con su equipo gerencia; quiere crear. Usted deberá describir el resultado final y definitivo de la reunión cumbre: cuál será el plan de innovación que guiará a la organización. En estos mensajes usted debe mezclar la pasión y la emoción que siente por la innovación.

Preguntas de preparación

Incluya algunas preguntas en el memorando para configurar, antes de la reunión, un marco mental de referencia entre los participantes; estimúelos para que preparen respuestas, de manera que puedan servir como punto de partida para el análisis en el encuentro. Los siguientes son algunos ejemplos:

- ¿Cómo describiría usted el rol de la innovación para lograr nuestras metas de crecimiento?
- ¿Cuáles son sus expectativas financieras para los nuevos productos y servicios que han de surgir dentro de los próximos cinco años?
- ¿Cuáles etapas de nuestro proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos necesitan el máximo de ayuda o mejoramiento?
- ¿Cuáles son las barreras principales o los obstáculos que existen e impiden una innovación exitosa?
- ¿Cuáles son sus metas personales y aspiraciones en relación con la innovación? ¿Qué espera ganar usted de su involucramiento con la innovación?
- ¿Cuál piensa usted que deberá ser su rol y modo de participación en el proceso de innovación?
- ¿Cuáles son sus miedos y preocupaciones respecto a su involucramiento con la innovación?
- ¿Quiénes son las tres personas en nuestra organización que usted cree cuentan con las características de líder de innovación exitosa y de nuevos productos? ¿Por qué? ¿cómo deberemos comunicar los resultados de nuestra reunión de innovación al resto de la compañía, luego de nuestro regreso?

Antes de la reunión cumbre, solicite a su equipo administrativo que le presente por escrito las respuestas a estas preguntas. De esta manera, puede hacerse un análisis general a sus consideraciones. También podrían reunirse todas las respuestas a cada pregunta y presentarlas ante el grupo durante el encuentro. Con este procedimiento los gerentes se beneficiarían al ver que, probablemente, sus opiniones no son únicas sino que son comunes entre sus colegas. Usted también debe responder las preguntas porque es muy posible que ellas sean las más importantes para establecer la plataforma de una reunión cumbre exitosa.

LA AGENDA DE LA REUNIÓN CUMBRE SOBRE INNOVACIÓN

Resulta obvio que la agenda debe ajustarse a las necesidades específicas de su empresa. Es posible que usted ya tenga algunos de los temas que aquí se señalan o que desee dedicar más o menos tiempo a aspectos específicos. Sin embargo, no se debe reducir el compromiso de siete días. Aunque parezca que sólo se necesitarán cuatro días para realizar el encuentro, los tres días restantes pueden dedicarse para conocer mejor al equipo administrativo, llevar a cabo actividades de integración e investigar sobre otras formas para acelerar la implementación de la innovación con el resto de la organización. El día 7 de la agenda es vital. Si usted no desarrolla un plan de acción que describa cómo espera

comunicar los resultados del encuentro al resto de la organización, usted mismo debilitará todo el esfuerzo.

PROPUESTA DE AGENDA PARA LA REUNIÓN CUMBRE SOBRE INNOVACIÓN

- Día 1: Desarrollar una visión y un esquema preliminar de la innovación.
- Día 2: Crear un plan para la estrategia de innovación y para el portafolio de tecnología.
- Día 3: Diseñar un proceso de desarrollo de la innovación, que incluya puntos de decisión.
- Día 4: Identificar los requerimientos en recursos humanos, y líderes e integrantes potenciales de equipo de nuevos productos.
- Día 5: Definir los métodos de retribución, compensación y medición.
- Día 6: Establecer normas y valores de innovación para guiar las comunicaciones y los comportamientos.
- Día 7: Establecer el plan de comunicaciones de la nueva mentalidad innovadora" y exponer el enfoque ante la organización.

Usted debe asegurarse de identificar las decisiones al igual que los resultados escritos que se han de completar al término de cada día. Su meta deberá ser dejar la reunión con un plan de innovación preliminar que deberá permitir a usted y a su equipo gerencia; regresar a la oficina y comenzar la activación de una mentalidad innovadora a las 8:00 de la mañana del lunes. Es necesario que usted continúe revisando y modificando el plan después de encuentro, pero la clave está en comenzar a actuar tan pronto usted regrese. No lo puede guardar en su archivo.

DIRIGIR LA REUNIÓN CUMBRE SOBRE INNOVACIÓN

Todos los análisis que se hagan durante la semana deben ser proactivos, positivos y tener un propósito. Usted deberá aceptar que hay mucho por lograr, muchas decisiones que tomar y muchos resultados por alcanzar. En consecuencia, no hay tiempo para "estar en la barrera", adoptar actitudes negativas o para diatribas desmoralizantes. Este encuentro no puede ser el habitual; tiene que ser diferente para lograr que germine la mentalidad de innovación.

Una buena idea es nombrar, al comienzo, moderadores de las discusiones para facilitar la conversación del grupo en cada área. Hay que asegurarse de tener roles asignados, de tomar decisiones definidas y emprender los pasos necesarios al final de la sesión de cada día. Esto ayudará a llevar el análisis hasta el final, sintetizar decisiones clave y consignar las conclusiones de las discusiones de cada día. Resulta imperativo para usted llevar a término la agenda diaria antes de emprender el tema del día siguiente. Hay que comenzar por lo general, con una perspectiva amplia sobre la innovación y un esquema preliminar, y dirigirse en forma gradual hacia las tácticas y detalles del plan de innovación.

Resultados escritos

Los resultados finales deberán abarcar, aproximadamente, 12 páginas que deben ser claras e incluir los puntos clave. Los aspectos más descriptivos pueden desarrollarse y comunicarse con más detalle posteriormente, cuando se amplíe cada componente del plan.

Conmemorar la reunión cumbre

Considere concluir el encuentro con una ceremonia en que usted entregue un regalo personalizado a cada participante, con el cual exprese su aprecio por el tiempo, la energía y la visión que esa persona dedicó para desarrollar el plan de innovación. Cada participante merece un regalo personalizado. No le conviene entregar las habituales placas o los muqs de todo el mundo. Se debe hacer de cada obsequio un presente excepcional, especial y dirigido a cada individuo.

DESPUÉS DE LA REUNIÓN CUMBRE SOBRE INNOVACIÓN

Existen varias formas de comunicar a la compañía los resultados de la reunión sobre innovación. Un método eficaz consiste en programar una serie de reuniones de dos horas, con grupos pequeños de 10 a 12 empleados, para sintetizar los resultados esenciales de encuentro. Es importante tratar de llegar a tantos empleados como sea posible. Si sólo se comparten los resultados con los gerentes de mayor jerarquía, se estará transmitiendo la idea de una reunión de tipo "nosotros contra ellos" que terminará por socavar el propósito de la reunión cumbre. Por tanto, es mejor asegurarse de reunir en estas sesiones una muestra, como mínimo, de todos los tipos y niveles de empleados.

Usted puede mejorar esta iniciativa mediante la filmación y la distribución de un vídeo sobre la "Visión futura de la innovación", al igual que una carta de dos páginas dirigida a todos los empleados, en donde se describen los puntos más sobresalientes de la reunión cumbre sobre innovación. También usted puede escribir un artículo para la revista interna de la compañía o cualquier otro medio de comunicación con amplia distribución.

Procure mantener viva la reunión sobre innovación durante muchos meses en el futuro. Será necesario volver a pasar revista a muchos temas en las reuniones con el staff gerencial. Usted podría establecer reuniones quincenales de dos horas para controlar el progreso del plan de innovación.

PLAN DE INNOVACIÓN

<p>Descripción de la visión de la innovación</p>	<p>El esquema preliminar de la innovación, que cubre metas y expectativas amplias</p>	<p>La estrategia de la innovación, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metas • Roles estratégicos • Criterios de discriminación 	<p>El plan del portafolio de tecnología y de las áreas técnicas de experiencia</p>
<p>Página 1</p>	<p>Página 2</p>	<p>Página 3</p>	<p>Página 4</p>
<p>Un proceso de desarrollo de la innovación por etapas, que incluya puntos clave de decisión</p>	<p>Una evaluación de los recursos humanos necesarios para activar la estrategia de la innovación</p>	<p>Una lista de los líderes potenciales de innovación e integrantes del equipo de nuevos productos de innovación</p>	<p>Una descripción del sistema de retribución para los participantes en la innovación</p>
<p>Página 5</p>	<p>Página 6</p>	<p>Página 7</p>	<p>Página 8</p>
<p>Un compendio de los premios que se han de utilizar para motivar a los equipos de innovación</p>	<p>Los criterios y los métodos de medición para evaluar la efectividad de la innovación</p>	<p>Un conjunto inicial de normas y valores de la innovación</p>	<p>Las comunicaciones y el plan de acción de la "nueva mentalidad innovadora"</p>
<p>Página 9</p>	<p>Página 10</p>	<p>Página 11</p>	<p>Página 12</p>

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN: LA REUNIÓN CUMBRE DE SIETE DÍAS

1. Programar una semana en que los actores principales estén disponibles.
2. Seleccionar un lugar propicio a la integración del equipo y los nuevos patrones de pensamiento.
3. Vincular a los gerentes de mayor nivel en la recopilación de la información.
4. Presentar un memorando de planeación y preparación que incluya preguntas para determinar un marco conceptual de referencia entre los participantes.
5. Escribir la agenda de la reunión cumbre.
6. Establecer reglas básicas desde el primer día de la reunión.
7. Completar los temas de la agenda diaria antes de continuar con la siguiente.
8. Coordinar y comunicar por escrito los resultados de la reunión.
9. Hacer un seguimiento de la reunión manteniendo la innovación en el primer lugar de pensamiento para todos los participantes.

Desde la concepción mental
hasta los resultados

Construir el equipo y medir
el progreso de la innovación

EL EQUIPO DE LIDERAZGO COMPARTIDO

Una unidad efectiva de aprendizaje continuo es poner a cada miembro de equipo cerca de clientes, proveedores, integrantes del canal y otros elementos externos. Algunas compañías que han tenido éxito con la innovación exigen a sus gerentes de mayor nivel que dediquen, en promedio, todo un día al mes para atender grupos de enfoque de consumidores u otras actividades de investigación del consumidor. Otras exigen visitas de campo con los representantes de ventas y los llamados "de verdad" clientes o cuentas clave. Un enfoque poderoso es programar reuniones anuales "de máximo nivel" con los primeros 10 clientes. Al escuchar sus necesidades, temas y consideraciones estratégicas, habrá una mejor sintonía de los problemas potenciales que la innovación podría resolver.

Existen cuatro entidades organizacionales que incluyen el equipo de innovación de liderazgo compartido:

- Un jefe máximo de innovación o presidente a largo plazo (en inglés, LEO)
- Un vicepresidente de innovación
- Líderes del equipo de innovación y sus grupos
- El grupo ejecutivo de la gerencia de mayor nivel

Estas cuatro entidades unirán fuerzas para transmitir una mentalidad innovadora a través de toda la organización. Servirán como embajadores y voceros de la innovación. "También se convertirán en directores y orientadores, y en auspiciadores de la innovación. Ellos representan el equipo de innovación colectiva. Con el CEO al mando, el grupo deberá gobernar la nave de la innovación hasta el destino planeado.

Según el número de líderes del equipo y de miembros del equipo gerenciaj de mayor nivel, el grupo no deberá tener más de 20 personas. Se necesita que el grupo sea bastante pequeño como para poder reunirse con la mayoría de sus integrantes programada y regularmente. Este grupo debe ser como "la junta directivo de la innovación". Junto con el CEO, el equipo cuenta con la responsabilidad, recursos y autoridad en la toma de decisiones para conseguir que la innovación funcione de manera efectiva. Las reuniones con el grupo deberán celebrarse, por lo menos, un día por trimestre. Eso equivale a celebrar cuatro reuniones al año, las cuales deberán ajustarse dentro de cronogramas muy apretados si se planean al comienzo de cada año.

Si se cuentan cabezas y se supone que hay cinco líderes en el equipo de innovación, un grupo ejecutivo de mayor nivel integrado por siete personas y un vicepresidente de innovación, el total de integrantes sería 15, incluido el CEO. Al principio puede ser más pequeño si sólo se comienza con uno o dos líderes. El mensaje básico que deberá transmitirse a este grupo es el deseo de que adopte un enfoque de liderazgo compartido para la innovación. Al comienzo no será fácil, en especial si se utiliza un estilo de administración burocrática. Sin embargo, cada miembro de esta "junta" necesita ser un líder.

Todas las personas necesitan entender su rol en el proceso de innovación, creer en él y tener un intenso deseo de que la innovación sea un éxito. Para perpetuar una mentalidad innovadora y cultivar un liderazgo compartido, eficaz, el CEO debe tener espíritu autocrítico, autoevaluativo y abierto. De otro modo, el CEO y sus compañeros no podrán aprender de los errores y emplearlos mejor en futuros enfoques. la organización debe interesarse por completo en el aprendizaje desde su interior. Es decir, el equipo de liderazgo deberá abrazar la idea de que los errores son saludables si la gente puede aprender de ellos. Es necesario que sepan que se desea una organización que aprenda la continuidad para mejorar por sí misma a través del tiempo.

El director ejecutivo a largo plazo

Será necesario pensar que el LEO es un socio del CEO en todo el sentido de la palabra. "Socio" es el término apropiado porque el LEO no reporta ante el CEO sino que es su igual. Eso es lo correcto. Esta persona y el CEO deberán formar un equipo dual ubicado en la cima. Si esto resulta demasiado radical para una organización, es posible considerar que esta posición dependa directamente del CEO. Sin embargo, antes de descartar la idea del socio deben considerarse los beneficios de que el CEO comparta el liderazgo de la innovación con otra persona situada en la cúspide de la compañía.

El CEO continuaría atendiendo la estrategia corporativa, el liderazgo organizacional, los logros operacionales, el crecimiento financiero y la efectividad de la innovación. El rol del LEO sería dirigir las iniciativas de crecimiento a largo plazo, en particular sobre innovación,

investigación y desarrollo, desarrollo de nuevos productos y, quizá, diversificación del mercado y expansión global. En efecto, esta persona dirigiría las iniciativas con un horizonte a cinco años o más. Las iniciativas a términos más cortos serían responsabilidad del CEO.

El LEO serviría como director de la continuidad a largo plazo de la compañía, poniéndose al frente de las iniciativas con metas y objetivos entre cinco y 10 años. Sería responsable de las inversiones a largo plazo en investigación y desarrollo, y de los proyectos de innovación de los cuales se espera que tengan ciclos de desarrollo grandes y una recuperación de la inversión a largo plazo.

Además, el LEO dirigiría la diversificación del mercado o las iniciativas de expansión global que se considera han de tardar varios años para llegar a término. Por ejemplo, la compañía fija el objetivo de llegar a la India o aumentar de manera sustancial su ritmo de penetración en el anillo del Pacífico. Esto exige el desarrollo de una serie de líneas de nuevos productos, la apertura de oficinas en el extranjero, asegurar un nuevo equipo administrativo en el lugar, integrar sistemas de información en las operaciones de nuevo país, etc. La realización de un plan para este tipo de tentativa de expansión global fácilmente podría requerir cinco años o más.

Un ejemplo de diversificación de mercado podría ser el ingreso a un nuevo canal de distribución para extender el alcance de los productos hacia una nueva base de clientes. Un fabricante comercial de tejas podría querer el ingreso de sus productos al mercado minorista del tipo "hágalo -usted- mismo". Probablemente esto incluiría revisiones de la línea de producto, reposicionamientos y extensiones de línea. Más aún, se necesitaría modificar las actuales tejas "café" con un diseño a cuatro tintas para atender el mercado minorista y atraer a los consumidores. Se requerirá contratar y entrenar a una nueva fuerza de ventas. Deberá constituirse un nuevo equipo administrativo para dirigir las operaciones de este nuevo negocio. El LEO manejaría estos aspectos.

Un LEO deberá firmar un acuerdo de empleo a 10 años. Es importante ver un contrato a 10 años como un componente esencial para la fórmula de un LEO de éxito. La pieza fundamental del concepto general del LEO se basa en el ejercicio de su cargo a largo plazo. La retribución sería más baja durante los primeros años (US\$200,000 a US\$300,000) y luego aumentaría en forma sucesiva durante los años sexto a décimo. Hacia el final, el LEO tendrá la oportunidad de ganar millones de dólares como incentivos en bonos, según el retorno que se alcance con la innovación, el desempeño financiero de investigación y desarrollo, de las inversiones en desarrollo de producto y del éxito en el mercado de las iniciativas de diversificación o expansión.

El LEO ideal deberá construir una base sólida de experiencia mediante la dirección y orientación efectiva de los equipos, y poseer una amplia formación funcional en marketing, investigación y desarrollo, innovación, desarrollo de negocios o administración de la línea de operaciones. De máxima importancia es que el LEO ya haya demostrado su capacidad para ver hacia el futuro, de ser visionario. Sin embargo, debe ser un visionario que haga que las cosas sucedan y pueda convertir una visión a largo plazo en realidad.

Por último, si el título de LEO parece un poco suave, la denominación de presidente ejecutivo de innovación resulta perfectamente aceptable.

El vicepresidente de innovación

El rol del vicepresidente de innovación es guiar y gerenciar la estrategia de innovación de la compañía y su correspondiente implementación. Deberá reportar directamente esta posición ante la dupla CEO-LEO, pero el LEO tendría una relación laboral más estrecha y diaria con la persona que desempeñe ese cargo. Todos los líderes del equipo de innovación se reportarán ante el vicepresidente de innovación. De acuerdo con el alcance y las metas de las actividades de innovación, el número de líderes de equipo podría ser dos a tres, o tantos como 15 a 20. Estos líderes cuentan con equipos interfuncionales dedicados exclusivamente al desarrollo de nuevos productos y nuevas innovaciones. El vicepresidente de innovación deberá tener acceso a los recursos en investigación y desarrollo, y tecnología. Algunas de las funciones clave de esta posición son las siguientes:

- Distribuir recursos
- Servir como un rompebarreras interno
- Monitorear el progreso de los equipos de innovación
- Orientar, dirigir y aconsejar a los líderes del equipo de innovación
- Seguir el desempeño de todos los nuevos productos que se lancen

El trabajo de esta persona deberá medirse según los retornos sobre innovación, la eficacia del líder del equipo y el grado de satisfacción que se alcance con respecto al portafolio, la estrategia y las metas generales de innovación de la compañía. Esta posición deberá ocuparla una misma persona por un tiempo relativamente largo, por lo menos de cinco a seis años. La compensación deberá basarse ante todo en el desempeño y los resultados reales que se logren. Un vicepresidente de innovación deberá duplicar una base salarial de US\$200,000 con una potencial bonificación por desempeño casi por la misma cantidad.

El grupo de ejecutivos de la gerencia de mayor nivel

Tiene mucha importancia mantener siempre presente en el grupo de ejecutivos de la gerencia de mayor nivel que la innovación es la principal motivación. Es necesario convertir la innovación en una iniciativa corporativa y revisar cada trimestre el cronograma de la innovación con este grupo. Dirigir su interés hacia la innovación y mantenerlos comprometidos con ella. Convertirlos en participantes activos en la ejecución del plan de innovación que se desarrolle en la reunión cumbre. Mantenerlos al máximo de su velocidad. Llevar temas sobre la innovación a las reuniones con el staff de este grupo. Mantener viva su mentalidad innovadora. Su involucramiento deberá aumentar su compra interna de la idea para que les resulte más fácil permitir que algunos de sus recursos clave trabajen en los equipos de innovación.

En síntesis, éste es el grupo de personas que puede asesorar y apoyar la implementación del plan de innovación. Esta junta de directores de la innovación deberá, de acuerdo con el CEO, atender a accionistas, empleados y clientes de la compañía. El trabajo del CEO es

construir una mentalidad de liderazgo compartido para maximizar las destrezas colectivas y las habilidades de este grupo innovador.

CREAR Y MONITOREAR LOS ÍNDICES DE INNOVACIÓN

Con la ayuda del LEO y el vicepresidente de innovación, el CEO puede establecer un conjunto de índices de desempeño, que puede emplearse para medir el progreso de frente de innovación. Estos índices deberán utilizarse como una herramienta administrativa y no como un garrote para vapulear al equipo de innovación. La clave está en utilizarlos como puntos de referencia e indicadores de progreso de la innovación y de los mecanismos para mejorar su efectividad en el futuro. Los índices deberán servir a tres propósitos:

1. Brindar un límite de tiempo para medir el progreso adecuado del esfuerzo de innovación
2. Ayudar a medir la distribución apropiada de los recursos humanos y las inversiones financieras
3. Ofrecer una herramienta de diagnóstico que pueda emplearse para fijar áreas de problemas potenciales que pudieran necesitar ajuste o refuerzo.

Existen 10 índices cuantitativos de innovación que se deberán analizar, medir y monitorear cada año. La mejor forma de utilización es la comparativa, para demostrar como cambia un índice de un año al siguiente. El propósito de estos índices no es generar algún puntaje de innovación, sino mejorar la toma de decisiones.

La revisión de los resultados compuestos de todos estos índices deberán indicar a la organización en donde está y sugerir las áreas que requieren atención o inversión adicionales. Por ejemplo, si la relación del énfasis en la innovación en investigación y desarrollo ha descendido durante dos años consecutivos, ésta podría ser la señal de un cambio necesario en la distribución de los presupuestos de investigación y desarrollo aparte de las reducciones de costos de producto que existan y de las mejoras en nuevos productos. El LEO, el vicepresidente de innovación y todos los líderes del equipo deberán tener un conocimiento muy amplio de todos estos índices. Su propósito básico es permitir que el grupo controle el progreso de la innovación, antes que servir como un modelo de informes. Por ejemplo, si se espera que durante los cinco años siguientes las innovaciones llenen una gran brecha de los ingresos, entonces la tasa de inversión en novedades deberá ser más alta que en los años anteriores. Los primeros diez índices de innovación y la fórmula para calcularlos aparecen en la figura. A continuación se presenta una descripción de cada uno:

1. Índice de supervivencia: Medida real de la aceptación en el mercado. Indica cuántos de los muchos productos nuevos que se comercializaron aún se encuentran en los estantes, o en la etapa de distribución después de tres años. Este índice permite mirar en detalle qué aceptación tuvieron los nuevos productos en el mercado.

2. Índice de éxitos o aciertos: Medida de qué tan bien se desempeñan desde el punto de vista financiero los nuevos productos que se comercializaron, con respecto al pronóstico original de ingresos o utilidades. Esta medida brinda percepciones desde dos frentes diferentes. Primera, indica la precisión del proceso de los pronósticos de ingresos o utilidades para nuevos productos, el cual tiene lugar en las etapas de análisis del negocio y prueba de mercado. Segunda, brinda una medida clara del desempeño de los ingresos o de las utilidades financieras de todos los nuevos productos que se comercializaron. Un índice de aciertos superior al 50% o 60% es excelente.
3. Índice de efectividad de la innovación en investigación y desarrollo: Medida que muestra cuánta energía se obtiene del esfuerzo en investigación y desarrollo. De hecho, la medida no ofrece una correlación precisa debido al tiempo que transcurre entre los gastos en inversión y desarrollo, y los resultados. Es una buena medida para juzgar no sólo si se invierte suficiente en investigación y desarrollo, sino si la inversión se realiza de una manera inteligente. Además, demuestra si las inversiones en esta área pueden convertirse en nuevos productos que arrojen un sólido retorno en las utilidades brutas. La razón para trabajar con las utilidades brutas y no con las netas es evitar todo el debate y la confusión que se suelen asociar a los costos de ventas y de marketing. Así, puede verse de una manera más directa la contribución de los nuevos productos.
4. Índice del énfasis en la innovación en investigación y desarrollo: Medida que indica con claridad cuánto de la inversión total en investigación y desarrollo se destina hacia el desarrollo de nuevos productos. De acuerdo con la estrategia de innovación y la importancia de los nuevos productos para las metas generales de crecimiento, este índice puede ajustarse de manera apropiada. En general, por lo menos de 50% a 75% del total de inversión en investigación y desarrollo se dedica a la innovación cuando ésta alcanza una gran importancia.

LOS PRIMEROS DIEZ ÍNDICES DE INNOVACIÓN

Índice de innovación	Fórmula de cálculo
1. Índice de supervivencia (3 años)	$\frac{\text{Cantidad de nuevos productos que se comercializaron y aún se encuentran en el mercado.}}{\text{Cantidad total de nuevos productos que se comercializaron}}$
2. Índice de éxitos o aciertos (3 años)	$\frac{\text{Cantidad de nuevos productos que excedieron los pronósticos originales en tres años}}{\text{Cantidad total de nuevos productos que se comercializaron}}$
3. Índice de efectividad de la innovación en investigación y desarrollo	$\frac{\text{Utilidad bruta acumulada en tres años para los nuevos productos que se comercializaron}}{\text{Gastos en inversión y desarrollo acumulados en tres años, asignados únicamente a nuevos productos}}$
4. Índice del énfasis en la innovación en investigación y desarrollo	$\frac{\text{Gastos en inversión y desarrollo acumulados en tres años, asignados únicamente a nuevos productos}}{\text{Gastos en inversión y desarrollo acumulados en tres años}}$
5. Índice de innovación en ventas	$\frac{\text{Ingresos anuales acumulados en tres años, generados por los nuevos productos que se comercializaron}}{\text{Total de ingresos anuales}}$
6. Índice de inversión en novedades	$\frac{\text{Gastos acumulados en tres años, asignados a productos "nuevos-para-el-mundo" o productos "nuevos-para-el-país"}}{\text{Total de gastos acumulados en tres años en nuevos productos}}$
7. Mezcla del portafolio de innovación	<p>Porcentaje de nuevos productos (por cantidad e ingresos) comercializados por tipo: • "Nuevo-para-el-mundo" o "nuevo para-el-país" • "Nuevo-para-la-compañía" • Extensión de línea • Mejoras a la línea del producto • Reposicionamiento</p>
8. Flujo de estructura del proceso	<p>Cantidad de conceptos de nuevos productos en cada etapa del proceso de desarrollo al final del año</p>
9. Ingresos en innovación por empleado	$\frac{\text{Total de ingresos anuales de los productos nuevos que se comercializaron}}{\text{Total de empleados de tiempo completo dedicados exclusivamente a las iniciativas de innovación}}$
10. Retorno sobre la innovación	$\frac{\text{Utilidad neta acumulada en tres años, generada por los productos nuevos que se comercializaron}}{\text{Total de gastos acumulados en tres años para los nuevos productos (para todos los productos que se comercializaron, fracasaron o se eliminaron)}}$

5. Índice de innovación en ventas: Esta medida indica la magnitud general de los esfuerzos de innovación, en comparación con el tamaño total de ingresos de la compañía. Es común que si la innovación es importante para el crecimiento, este índice será de 15% a 25% anual o más.
6. Índice de inversión en novedades: Medida que indica el nivel de inversión que se ha de asignar para innovaciones total y radicalmente nuevas. Esta medida deberá examinarse junto con la de la mezcla del portafolio de innovación.
7. Mezcla del portafolio de innovación: Mide los ingresos en porcentaje y en valores reales de cada tipo de nuevo producto que se comercializa. Alrededor de 30% a 40% de los nuevos productos pertenecen a las categorías de "nuevos-para-el-mundo" y "nuevos-para-la-compañía", si en verdad se mantiene un portafolio equilibrado.
8. Flujo de la estructura del proceso: Medida que permite una visión instantánea de toda la estructura de desarrollo de nuevo producto. Se basa en los factores de conversión histórica de la compañía, en términos de cuántos conceptos se necesitan normalmente para comercializar un nuevo producto. Con ello se obtiene una forma bastante buena para proyectar el número de nuevos productos que se han de comercializar en el futuro y que se generarán con la estructura actual.
9. Ingresos en innovación por empleado: Este índice deberá aumentar con el tiempo cuando la base de experiencia de las personas que trabajan en innovación crezca. Esta medida también brinda una perspectiva de la efectividad de las asignaciones adicionales de recursos.
10. Retorno sobre la innovación: Ésta es la madre de todas las medidas pues permite contar con una visión holística de; total de retornos que se genera, en términos de la utilidad neta acumulada a partir de las inversiones en innovación.

CÁLCULO DEL RETORNO SOBRE LA INNOVACIÓN

$$ROI = \frac{\sum (\text{Utilidad neta acumulada que generan los nuevos productos lanzados})}{R \left(\begin{matrix} \text{Costos} \\ \text{de} \\ \text{investigación} \end{matrix} \right) + IPI \left(\begin{matrix} \text{Costos} \\ \text{de} \\ \text{desarrollo} \end{matrix} \right) + IPI \left(\begin{matrix} \text{Inversiones sobre} \\ \text{la producción} \\ \text{incremental} \end{matrix} \right) + ICP \left(\begin{matrix} \text{Costos iniciales} \\ \text{de comercialización} \\ \text{y prelanzamiento} \end{matrix} \right)}$$

Ejemplo

$$ROI = \frac{\text{US\$ 8 millones}}{\text{US\$ 32 millones}} = 25\%$$

- Durante un periodo de cinco años se lanzaron 8 nuevos productos
- Cuatro nuevos productos tuvieron éxito y generaron en promedio:
 - US\$20 millones de ingresos anuales
 - US\$2 millones de utilidades operacionales anuales de US\$8 millones en utilidades totales
- Costos promedio por cada tipo de nuevo producto lanzado:

R (US\$5 millones cada uno	US\$ 4 millones
D (US\$1 millón cada uno)	US\$ 8 millones
IPI (US\$5 millones cada uno)	US\$ 4 millones
ICP (US\$2 millones cada uno)	US\$ 16 millones
Costos totales	<u>US\$ 32 millones</u>

Supóngase que durante un periodo de tres años, una compañía lanza 10 nuevos productos. Siete de ellos aún se encuentran en el mercado y de éstos cuatro han excedido los pronósticos iniciales de ingresos. Esto conduce a un índice de supervivencia de 70% y a un índice de éxito de 40%. los ingresos que generaron estos diez nuevos productos en el año fueron US\$50 millones para unos ingresos acumulados de US\$80 millones durante los tres años. Con un margen de 60% de utilidad bruta y uno de 15% de utilidad neta, la utilidad bruta acumulada fue US\$48 millones y la utilidad neta, US\$12 millones. los gastos acumulados en investigación y desarrollo durante tres años fueron US\$20 millones, con US\$ 10 millones asignados a nuevos productos. Este año las utilidades totales fueron US\$250

millones. El total de gastos de nuevos productos acumulados en tres años fue US\$24 millones. En este ejemplo, los índices de innovación del tercer año serían como sigue:

1. Índice de supervivencia $7/10 = 70\%$
2. Índice de éxitos o aciertos $4/10 = 40\%$
3. Índice de efectividad de la innovación en investigación y desarrollo

$$\frac{\text{US\$12 millones}}{\text{US\$10 millones}} = 120\%$$
4. Índice del énfasis de la innovación en investigación y desarrollo

$$\frac{\text{US\$10 millones}}{\text{US\$20 millones}} = 50\%$$
5. Índice de innovación en ventas

$$\frac{\text{US\$50 millones}}{\text{US\$250 millones}} = 20\%$$
6. Índice de inversión en novedades

$$\frac{\text{US\$6 millones}}{\text{US\$24 millones}} = 25\%$$

7. Mezcla del portafolio de innovación

	Cantidad	Ingresos
Nuevo para el mundo	20%	40%
Nuevo para la compañía	10%	20%
Extensiones de línea	70%	40%

8. Flujo de la estructura del proceso

	Número por año
Ideas	90
Conceptos	12
Prototipos	8
Probados en el mercado	5
Comercializados	3

9. Ingresos en innovación por empleado

$$\frac{\text{US\$80 millones}}{20 \text{ empleados}} = \text{US\$4 millones}$$

10. Retorno sobre la innovación

$$\frac{\text{US\$ 12 millones}}{\text{US\$ 24 millones}} = 50\%$$

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN:
GERENCIAR Y MEDIR EL PROGRESO

1. Establecer un equipo de innovación de liderazgo compartido con la autoridad para implementar su estrategia de innovación. Responsabilizar al equipo por el desempeño de la innovación.
2. Asegurarse de que los miembros del equipo sigan el pulso del mercado mediante la comunicación con clientes y miembros del canal.
3. Asegurarse de que los integrantes del grupo entiendan sus roles con claridad y proyecten una intensidad de su deseo a los demás.
4. Programar reuniones de "máximo nivel" para conseguir información de los principales clientes de la empresa.
5. Establecer una posición de liderazgo con responsabilidad de los resultados a largo plazo, incluido el desempeño de la innovación.
6. Crear índices de innovación efectivos.
7. Celebrar las faltas para animar la aceptación de los fracasos y estimular el hecho de asumir riesgos.
8. Desarrollar índices de innovación y emplearlos para monitorear y gerenciar los esfuerzos de innovación.
9. Medir el retorno sobre la innovación para obtener una imagen general de las utilidades netas que generen las inversiones en innovación.
10. lograr que la retribución de los miembros del equipo de innovación refleje el desempeño de la innovación

Al comienzo, la gente rehúsa creer que algo nuevo
y extraño se hacer; luego, comienzan a
esperar que se pueda hacer, después, ven que se
puede hacer, luego, eso se hace
y todo el mundo se sorprende de por qué no se
hizo desde siglos atrás.

Con los años, he observado que para tener éxito en el desarrollo de nuevos productos, cada integrante de j equipo deberá:


1. Tener diversidad de experiencias (persona renacentista)
2. Ser un optimista incansable
3. Tener una saludable dosis de autoconfianza, con tendencia a impulsar una gran creatividad

4. Tener propensión hacia la solución de problemas y estar interesado en ella
5. Gustar de la gente y apoyarla de manera efectiva
6. Exigir y transmitir una pasión interna para crear cosas nuevas
7. lograr un sentido de realización a partir de las nuevas ideas de innovación y del lanzamiento de nuevos productos
8. Haber experimentado fracasos y haber tenido la capacidad de superarlos

Muchos gerentes creen que el personal de nuevos productos se acaba luego de cuatro o cinco años. Piensan que la creatividad se termina y su energía se disipa. ¿Se acaba un artista reconocido después de cinco años?, ¿de 10 años? o incluso ¿de 30 años? ¡No lo creo! Ed Paschke, el reconocido artista de la escuela del expresionismo abstracto, ha pintado por más de 30 años y continúa produciendo nuevos trabajos que se basan en sus logros anteriores. Del mismo modo, a través de toda su vida, un gerente con mentalidad de innovación puede pensar de manera creativa y continua para producir nuevas formas que solucionen problemas.

Hay que acabar con la práctica de retirar al personal de desarrollo de nuevos productos al cabo de cuatro o cinco años. La innovación requiere su propia área funcional, gente dedicada y recursos consistentes que no se recorten de manera arbitraria después de un descenso en los ingresos del trimestre. De manera similar al artista que pinta de por vida, los innovadores necesitan crear de por vida. Para lograrlo, cada individuo debe desarrollar una mentalidad innovadora.

BIBLIOGRAFÍA

-  **“Innovación, Estrategias de Liderazgo para Mercados de Alta Competencia”.**
Kuczarski, Thomas D., Colombia. 1997, Editorial Mac Graw Hill,.