



La Jornada hacia la Innovación

Ralf Rummelsberger
Siemens AG
81730 Munich, Alemania

Resumen

La innovación es un factor clave de éxito y base para el crecimiento de una compañía. Particularmente en las fases iniciales del ciclo de vida del producto, la innovación tiene un enorme impacto en el éxito de un producto. Sin embargo, el proceso de innovación a menudo no es sistemático y repetible. La Jornada hacia la Innovación describe un método para sobreponerse al arduo y largo camino que existe entre la “voz del cliente” y un concepto de producto claro para un producto futuro. Para evitar perderse es necesario andar el camino una y otra vez. Existen numerosos peligros y riesgos del proyecto que deben ser manejados oportunamente. El enfoque principal de la Jornada hacia la Innovación es el proceso que hay desde la visión hasta la especificación del producto. El QFD juega un papel significativo dentro de este proceso.

Innovación

La mayor parte de la gente asocia ideas y creatividad con innovación, pero la innovación es mucho más que eso. La innovación es la implantación exitosa de nuevas ideas. Las ideas son sólo el principio de la innovación; todavía tienen que convertirse en realidad. De acuerdo con esta definición, las buenas ideas que no se implantarán no son innovación.

Para la generación e implantación exitosa de nuevas ideas, es útil tener:

- Un proceso de innovación sistemático y continuo
- Una cultura de innovación apropiada
- Una buena administración de proyectos
- Un sistema de administración del conocimiento

Proceso de Innovación del Producto

El proceso de innovación del producto se maneja de forma completamente diferente en varias organizaciones. A menudo éste no es un proceso sistemático y reproducible. ¿Qué es lo que hace a algunas organizaciones más innovadoras que otras?



A través del análisis de diversos procesos de innovación del producto se identificaron varios elementos comunes que pueden encontrarse en prácticamente todos los procesos exitosos:

1. Visión y Metas
2. Análisis del Estatus
3. Ideas, Creatividad e Invención
4. Cálculos Estratégicos
5. Requerimientos
6. Conceptualización
7. Evaluación y Decisión

Estos pasos del proceso se discuten a continuación.

Visión y Metas

Una visión clara y consensada es la base de la colaboración de todos los empleados en la dirección adecuada. Si no existe una visión apropiada, es responsabilidad de la Administración de la Compañía el definir una. Basadas en la visión, las metas de cada asociado pueden derivarse. La visión y las metas deben ser comunicadas a todos los empleados.

Análisis del Estatus

En el Análisis del Estatus, se debe recopilar información sobre:

- Segmentos de mercado y clientes,
- Competidores,
- Posición propia de la Compañía,
- Tecnología disponible, y
- Tendencias

Esta información es necesaria para dirigirse al segmento de mercado correcto y diferenciar el producto de los de la competencia.

Ideas, Creatividad e Invención

Las nuevas ideas son extremadamente importantes para los productos futuros. Los productos sin ninguna idea novedosa a menudo tendrán una mínima oportunidad de vencer al líder del mercado, o incluso de conservar el liderazgo ganado. La nueva generación de productos de los competidores seguramente generará también algunas ideas nuevas.

Por un lado, la generación de ideas puede efectuarse enfocándose en el cliente. Observación del cliente, pruebas del cliente o el análisis del proceso del cliente son



posibles medios para obtener nuevas ideas. Por otro lado, los talleres de innovación y las técnicas de creatividad como la Lluvia de Ideas, el Método 635, el TRIZ, etc. son también métodos para generar ideas. Por tanto, deberá integrarse un equipo de trabajo y utilizar toda las fuentes de información disponibles.

Finalmente, todas las ideas nuevas tendrán que ser evaluadas en función del beneficio al cliente y a la empresa, para seleccionar así las mejores 2 ó 3 ideas.

Cálculos Estratégicos

Una vez que la visión y las metas han sido definidas y comunicadas, el ambiente analizado y se han generado algunas buenas ideas nuevas, es posible formular y elaborar la estrategia del producto.

Además de otras decisiones y cálculos de valores estratégicos, la estrategia del producto contiene:

- Una descripción de la oportunidad de negocio
- El segmento del mercado meta al cual enfocarse
- Un plan del producto que describa el portafolio del producto en el futuro

Enfocarse en un segmento del mercado meta es necesario para evitar “quedarse atorado en medio”. Los productos que se definen para varios segmentos del mercado a menudo no cumplen con los requerimientos de segmentos particulares y no son “lo suficientemente sexy” para los clientes.

Requerimientos

Después de enfocarse en un segmento del mercado meta, se deben recopilar los requerimientos de este segmento del mercado. Por tanto, es necesario reflexionar sobre la siguiente pregunta: “¿Quién es el cliente para este producto?” El cliente no necesariamente es el usuario final. Clientes son todas las personas que tienen cierto impacto en la decisión de qué producto será comprado. Si se considera el sistema de alarma para una casa, no sólo el dueño de la casa, sino también el arquitecto y el constructor son clientes, ya que tienen un impacto en la decisión de qué sistema de alarma será comprado. Los requerimientos de todos los clientes posibles deben recopilarse en este punto.

Para la recopilación y discusión de los requerimientos de los clientes, se recomienda fuertemente el contactar directamente a éstos. Métodos adecuados para obtener los requerimientos del cliente son los cuestionarios, los *Focus Groups*, la observación del cliente, etc.



Adicionalmente, todas las fuentes de información disponibles así como el conocimiento del personal que tiene contacto directo con el cliente, como ventas, mercadotecnia, servicio, administración de quejas, debe usarse.

Los requerimientos idealmente incluirán algunas características emocionantes, de acuerdo con el Modelo de Kano.

La lista de los requerimientos del cliente deben ser complementados por las normas, regulaciones, estándares, políticas y requerimientos internos de la empresa.

Posteriormente, los requerimientos deben priorizarse ya que algunos requerimientos son más importantes que otros y además así los requerimientos que compiten pueden balancearse.

Conceptualización

En la fase de conceptualización tiene que elaborarse un concepto técnico del producto que cumpla lo más posible con los requerimientos. Por tanto, los componentes y funciones del producto serán definidos y las relaciones entre los requerimientos y las características técnicas discutidas.

Más aun, el concepto del producto tiene que ser realizable a cierto costo meta. Hoy en día el precio de un producto es establecido principalmente por el mercado. La observancia del costo meta es necesaria si se planea ofrecer el producto a cierto precio meta.

Finalmente, el concepto del producto debe validarse con respecto a los posibles riesgos y cuando aplique, deberán definirse las medidas a tomar. Algunos métodos adecuados son por ejemplo el AMEF (Análisis del Modo y Efecto de la Falla) del Producto y del Proceso.

Evaluación y Decisión

En este paso del proceso se evaluará el concepto del producto y la Gerencia tiene que tomar una decisión de “Pasa o No Pasa”. Esta decisión está a menudo basada en un Plan de Negocio. Un Plan de Negocio es la documentación que describe la idea del negocio, los beneficios al cliente y la empresa, el mercado, la competencia, los riesgos, etc.

Pensando en Procesos

El Proceso de Innovación de Productos es un proceso genérico que tiene que ser adaptado al proceso de innovación en el caso de un proyecto real. Puede utilizarse como una lista de verificación (*checklist*) que ayude a recordar todos los detalles en el momento preciso.



El Proceso muestra a los integrantes del equipo los problemas que tendrán que resolverse. Los métodos ayudan a resolver los problemas, porque brindan claridad y apoyan al equipo del proyecto en la toma de las decisiones correctas. Pensar en procesos ayuda a los miembros del equipo a usar los métodos eficientemente y con una orientación al problema.

Referencias

- (1) H.J. Schmelzer, W. Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis - Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen, Hanser-Verlag, 2001.
- (2) P. Schweizer: Systematisch Lösungen realisieren - Innovationsprojekte leiten und Produkte entwickeln, vdf Hochschulverlag ETH Zürich, 2001.
- (3) H. Teufelsdorfer, A. Conrad: Kreatives Entwickeln und innovatives Problemlösen mit TRIZ/TIPS, Hrsg. Siemens AG, Publicis MCD Verlag, 1998.
- (4) div. Process guidelines.