

# Evolucionando la Manera de Innovar – Parte 1

## Cinco mejoras de alto impacto que puede hacer a su proceso de Idea-a-lanzamiento

Por Scott J. Edgett y Michelle Jones



**SÍNTESIS: Agilidad, vitalidad del Front-End, centrarse en el cliente, colaboración y gobierno de las compuertas son cinco enfoques de alto impacto que utilizan las compañías de alto desempeño para evolucionar su proceso de Idea-a-Lanzamiento para fortalecer sus capacidades de innovación.**

Lograr el éxito en el mercado global no es solo cuestión de innovar en productos y servicios. Nuestros estudios de benchmarking confirman que hoy en día también es necesario “innovar sobre la manera en que innovamos”<sup>1</sup>. Este primer artículo de la serie, aborda cinco maneras en que las compañías pueden lograr esto, habilitándose a sí mismas para continuar incrementando sus ingresos, rentabilidad, productividad, y velocidad-al-mercado. Un pequeño esfuerzo puede dar grandes resultados, el truco está en saber qué mejorar o cambiar específicamente.

Muchas compañías de alto desempeño como 3M, Corning, Emerson Electric, y P&G han utilizado por más de 15 años el proceso de innovación de Stage-Gate®, que ha sido adoptado ampliamente. Mirando más de cerca, se puede observar que si bien el proceso Stage-Gate sigue siendo el núcleo de sus procesos de innovación, su diseño e implementación ha evolucionado a través del tiempo, junto con las compañías mismas.

Existe toda una historia de progreso que refleja la cuidadosa preservación de prácticas basadas en evidencia, junto con la adaptación continua de nuevos enfoques. Esto se ve reflejado en la adaptación a estrategias, clientes, proveedores, cadenas de suministro, competidores, capacidades, liderazgos y tecnologías habilitadoras que cambian permanentemente. ¿Se esfuerza usted para mantener su proceso de innovación vigente, vibrante y relevante? ¿Se esfuerza para que sea refleje su portafolio dinámico de proyectos y a las necesidades fluidas del negocio? Este artículo explora cinco maneras de alto impacto con las que las empresas están mejorando sus procesos de Idea-a-Lanzamiento (i2L). Éstas son ideas que usted también puede implementar para asegurar que su empresa se mantenga relevante y enfocada para obtener mejores resultados de la innovación.

### 1. Agilidad

Desde una perspectiva de innovación, agilidad significa poder ser sensible y reaccionar ante oportunidades estratégicas y adaptarse para poder ejecutar con velocidad. Se trata de dominar simultáneamente la mezcla perfecta entre balance, coordinación, velocidad, fortaleza, resistencia y reacción sensible.

Un proceso de idea-a-lanzamiento construido a la medida, provee a una empresa de la agilidad necesaria para distinguir las mejores oportunidades de innovación, enfocar los recursos escasos y ejecutar con velocidad. ¿Por qué entonces existen compañías con procesos no ágiles de innovación? Hay dos razones típicas:

1. No han evolucionado su proceso para estar a la par con su portafolio de proyectos de innovación cada vez más diversificado.
2. Han sido inflexibles respecto a la implementación y uso del proceso.

Evolucionar para cumplir con los riesgos del proyecto: Las compañías más progresivas llevan a cabo ajustes inteligentes a sus procesos de innovación y racionalizan el rigor requerido de acuerdo al grado de riesgo asociado a cada categoría o tipo de innovación que se esté persiguiendo. En esencia crean múltiples versiones, cada una destinada a acelerar los diferentes tipos e importancia de la innovación en la estrategia de negocios.

Cada proceso de innovación enfatiza mejores prácticas específicas de valor agregado, junto con una memoria organizacional de éxitos y fracasos. Esto permite guiar a los equipos para ejecutar de forma tal que se incrementa la posibilidad de éxito. Las compañías han intensificado su agilidad al ajustar sus procesos de innovación.

Hallmark Cards, Inc, una empresa de \$4 billones de dólares, productora y distribuidora de regalos y tarjetas de agradecimientos y saludos, ejerce tres tipos de innovación con las que espera avanzar su estrategia general de negocio<sup>2</sup>:

1. Maximizar (Productos existentes para clientes actuales)
2. Transformar (Nuevos productos para clientes actuales)
3. Crear (Nuevos productos para nuevos clientes).

Conforme se van descubriendo oportunidades de innovación, cada una es filtrada en función a su magnitud y riesgo, y enrutada rápidamente hacia uno de tres procesos Stage-Gate a la medida para permitir la flexibilidad y disciplina requeridas. Ninguna oportunidad es sometida a un mayor o menor rigor que el requerido para su éxito.

National Oilwell Varco (NOV), una empresa de \$21 billones de dólares, manufacturera de equipo y componentes para la industria de petróleo y gas, tiene un enfoque similar, pero ligeramente distinto, a través de cuatro procesos Stage Gate ajustados a la medida del riesgo, para iniciativas de innovación globales, regionales y locales<sup>3</sup>:

1. Proceso de 5 etapas para proyectos globales y de alto riesgo
2. Proceso de 3 etapas para proyectos regionales y de riesgo moderado
3. Procesos de 2 etapas para proyectos locales y de bajo riesgo
4. Proceso de 1 etapa para órdenes de venta locales y de bajo riesgo.

Esta coordinación de innovación efectiva a lo ancho de la organización, permite a NOV generar y ejecutar oportunidades globales de alto valor y largo plazo, así como proyectos locales de menor plazo, sin sacrificar tiempo de reacción, velocidad, diligencia y agilidad.

Flexibilidad del proceso: La meta más importante de cualquier proceso de innovación es propiciar el éxito en el mercado. Cuando esto se deja a un lado debido a controles internos, se pierde ventaja competitiva. El truco está en balancear la disciplina de proceso con buen juicio y flexibilidad.

Aun cuando los equipos siempre preferirán aprovechar el conocimiento y experiencias pasadas en su proceso de innovación, algunos proyectos van a demandar ir más allá de los límites, especialmente en aquellos tipos de innovación en los que la empresa tiene poca o ninguna experiencia y por consecuencia tendrá baja contribución en la construcción de un proceso de valor. ¿Si esta situación se llega a presentar, su compañía optará por conformarse con el procedimiento actual, optará por un enfoque híbrido (proceso actual con algo de experimentación), o se decidirá en favor de un proceso de excepción? Si usted está cuando menos considerando estos temas, entonces ya va en la dirección correcta.

Para innovaciones disruptivas y nuevas-para-el-mundo, el fabricante especialista en vidrio y cerámica Corning, Inc. basa su proceso en Stage-Gate por sus guías, lenguaje común, compuertas de decisión Avanzar/Parar (Go/Kill) para acelerar su alineación, sin embargo busca dentro del contexto de cada proyecto individual para identificar brechas de conocimiento únicas que pudieran beneficiarse de técnicas novedosas, e innovadoras, dentro de las etapas<sup>4</sup>.

Los equipos se conforman con innovadores experimentados y pueden operar con un mayor rango de flexibilidad, están empoderados para combinar o colapsar etapas, omitir compuertas, utilizar técnicas únicas (p.ej. agile y scrum) y experimentar con nuevas prácticas, bajo las siguientes dos condiciones:

1. Confirmación y reconocimiento del enfoque modificado antes de iniciar el proyecto.
2. Revisiones post-lanzamiento para capturar aprendizajes, de forma que beneficie proyectos similares.

La evolución del proceso Stage-Gate de Corning durante más de 15 años refleja un firme compromiso con la innovación y a una cultura de aprendizaje continuo.

## 2. Vitalidad de Generación de Ideas (Front-end Vitality)

El proceso de innovación funciona mejor cuando recibe un flujo continuo de ideas innovadoras de alta calidad que puede consumir, modificar y evolucionar hacia productos y servicios diferenciados y exitosos. Este flujo continuo y actividad iterativa crea una presión permanente sobre los tomadores de decisión para “matar” los conceptos menos atractivos y redireccionar recursos escasos hacia los conceptos más promisorios, elevando en consecuencia el valor global del portafolio.

En la generación de ideas (front-end) se crean, tanto en cantidad como en calidad, las ideas para las etapas tempranas, críticas del proceso, antes del inicio de las costosas etapas de desarrollo. Una generación de ideas (front-end) vibrante, sustentable y activa mantiene proactivas a las empresas en cuatro frentes:

1. Actividad en múltiples fuentes de ideas (Internas y externas)
2. Colaboración y experimentación multi funcional.
3. Foco en la voz del cliente
4. Un proceso holístico de idea-a-lanzamiento que integra perfectamente las actividades de generación de ideas con el desarrollo, conformando así un proceso Stage-Gate completo.

Desafortunadamente muchas compañías simplemente no dedican suficientes recursos y gente a esta importante y proactiva actividad.

Considere cómo dos empresas están enfatizando sus actividades de generación de ideas (front end) para que sean más robustas: 3M, fabricante global de tecnología diversificada, es un pionero líder en ideación enfocada al cliente. Su programa de 4 pasos Perspicacia-a-Innovación (i2i “insight to innovation”) está integrado dentro del proceso global de Stage-Gate y fomenta una cultura centrada en el cliente a lo largo del proceso de innovación<sup>5</sup>.

Figura 1. Programa Perspicacia-a-Innovación (i2i) de 3M



Kimberly Clark Inc., fabricante de bienes de consumo, mejoró sus actividades de front-end cuando ciertas métricas confirmaron una brecha entre el desempeño actual de la inversión en innovación y el deseado<sup>6</sup>. Ellos no esperaron a que nuevas oportunidades de innovación llegasen de casualidad; en lugar, fueron proactivamente en busca de nuevas ideas en mercados significativos para su negocio.

El despliegue de una novedosa variante de una técnica comprobada de inmersión en el cliente, les permitió lograr un entendimiento íntimo de nuevos clientes y mercados potenciales, así como de sus problemas más importantes. El enfoque multifuncional, estructurado y de libre flujo de ideas, generó suficientes oportunidades para exceder las metas y brechas detectadas.

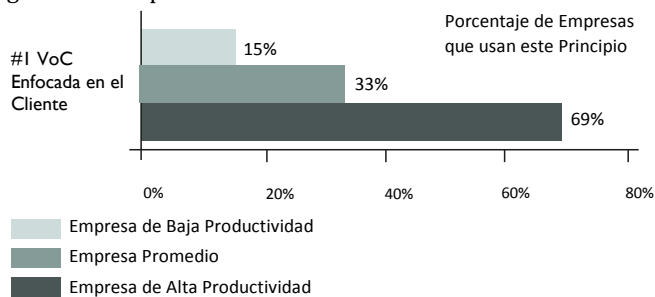
## 3. Enfoque Centrado en el Cliente (Customer-Centricity)

Hemos encontrado que las compañías de alta productividad tienen hasta 4.5 más probabilidad de tener un enfoque al mercado y a sus clientes a lo largo de todo su proceso de innovación<sup>1</sup>. Esto se traduce en tres áreas clave:

1. Actividades vitales de contacto con el cliente en cada Stage del proceso
2. Criterios de selección que favorecen a productos con una propuesta de valor superior

### 3. La disciplina de basarse en información estable y confiable de Voz del Cliente al tomar decisiones difíciles de Seguir/Parar (Go/Kill)

Figura 2. Desempeño de Innovación: Habilitadores Críticos de Éxito



La idea es crear un diálogo con propósito e iterativo entre el equipo de innovación y una muestra de clientes representativos del Mercado Objetivo. En las etapas tempranas, el diálogo se centra en validar problemas grandes e importantes y medir el interés y las reacciones hacia una variedad de soluciones potenciales. Los avances en tecnologías, a saber: storyboarding, video, reuniones vía internet, redes sociales y herramientas de encuestas, facilitan la labor de los equipos para comunicar y probar conceptos iniciales con grupos de clientes, sin tener que soportar los costos y los tiempos de desarrollar un prototipo de calidad comercial.

El diálogo cambia cuando se entra a las etapas de desarrollo y pruebas. Se pasa de probar una diversidad de opciones hasta reducirlas a un diseño robusto de la mejor solución disponible. La retroalimentación del cliente, obtenida a lo largo de diversos ciclos de diseño-construcción-prueba, afina la calidad de la definición del producto, y evita que el equipo deambule profundamente hacia un diseño con mérito técnico pero sin valor para el cliente. Una vez más, los avances en la tecnología, por ejemplo la impresión 3D, mejoran el diálogo durante esta etapa.

El diálogo con el cliente cambia de nuevo cuando se entra en las etapas finales de comercialización. Ahora la propuesta de valor del producto se confirma al validar la relación calidad-precio, niveles de volumen, mensajes y textos clave de mercadeo. Después, el servicio post-venta se convierte en una prioridad.

Por ejemplo, 3M hace entregas iterativas a los clientes a lo largo de todo su proceso de Stage-Gate. En las primeras Etapas ellos buscan confirmar si “¿El producto resuena?”, en las Etapas de Desarrollo buscan confirmar si “¿Se diferencia?”, y en las Etapas finales buscan confirmar “¿Cómo comunicarlo de la mejor manera?”<sup>5</sup>.

La recompensa de manejar un enfoque centrado en el cliente es doble. Primero, se realizan las cosas de manera adecuada con mayor frecuencia. Un proceso de Voz-del-Cliente continuo ayuda a los equipos a reconocer cuando van en la dirección equivocada, y corregir el curso antes de que sea demasiado tarde. Segundo, el progreso es más eficiente, ahorrando tanto tiempo como recursos, dado que se desarrolla cuanto antes una definición nítida del producto.

### 4. Colaboración

Para algunas empresas, la colaboración en innovación simplemente describe cómo se externaliza parte de su esfuerzo de desarrollo con sus proveedores favoritos. Sin embargo, para otras,

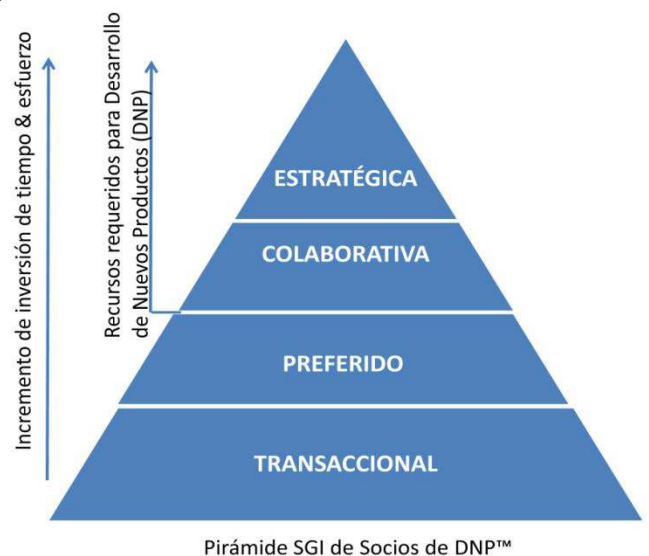
ha evolucionado como una forma totalmente diferente de pensar. Las empresas más vanguardistas están fortaleciendo su capacidad de colaboración en innovación para tangibilizar ventajas estratégicas y competitivas que les puedan abrir las puertas a nuevas oportunidades de ingresos. También ellas aceleran los esfuerzos de desarrollo de productos existentes.

Los resultados mejorados generados por la colaboración existen cuando dos o más empresas en colaboración logran alinear un enfoque eficaz para trabajar conjuntamente en innovación; por ejemplo, mediante el desarrollo de un proceso de innovación en conjunto bien definido y articulado. El establecer procesos comunes les permite centrarse en el éxito del proyecto. La Asociación Internacional de Fabricantes de Productos Alimenticios (IFMA) reconoció esta necesidad y movilizó una iniciativa a nivel de industria para establecer un modelo Stage-Gate adaptado para toda su compleja cadena de suministro<sup>7</sup>.

El frente común de trabajo, el lenguaje y el enfoque en innovación de productos contribuye a agilizar nuevas formas de colaboración en el desarrollo de productos y mejora sus tasas de éxito. Un componente crítico de este enfoque es la Pirámide de Socios en Desarrollo de Productos™ diseñado para ayudar a las empresas socias a aclarar por adelantado el tipo de colaboración a seguir en cada proyecto y permitir a las mismas aplicar de manera correcta los recursos y el enfoque de trabajo.

Las empresas vanguardistas van un paso más allá mediante la visualización de su portafolio desde un punto de vista colaborativo. Esta visibilidad ayuda a identificar los tipos de alianzas que son más relevantes e importantes para el desempeño de sus negocios y facilita un mayor refinamiento de sus procesos de innovación. También ayuda a construir la capacidad organizacional para movilizar una ejecución exitosa.

Figura 3. SGI - Pirámide de Socios en Desarrollo de Productos™



### 5. Gobierno de Compuertas (Gates)

A través de los años, las empresas han experimentado con diferentes estructuras de decisión para la innovación, buscando formas de mejorar, de acortar e incluso de eliminar las compuertas (reuniones de decisión). Algunas compañías incluso han racionalizado las compuertas a un simple botón de votación dentro de un correo electrónico.

Aunque hay bastante mérito en asegurar que las reuniones de decisión sean lo más eficientes posible, despojar a su proceso de innovación de esta práctica basada en la evidencia, solo va a dar resultados decepcionantes, desembocando en frustración y bajo desempeño. Tener Compuertas efectivas sigue siendo una palanca poderosa para lograr innovación exitosa. Los líderes en empresas con mejores prácticas no solo adoptan las Compuertas, sino que fortalecen esta capacidad para una mejor optimización. Dos adiciones que han ido ganando popularidad son:

1. Delegar y descentralizar los equipos de Compuerta (Gatekeeping Teams) donde sea posible; de este modo, incrementan el número total de líderes ejecutivos involucrados en evaluar, priorizar y avanzar los proyectos de innovación. Una organización lo describe como "hacer que coincida el presupuesto de las decisiones de compuerta y el riesgo de innovación con el nivel apropiado de aprobación y autoridad de toma de decisión ejecutiva." Los ejecutivos senior aún siguen muy involucrados en proyectos mayores, de mayor riesgo, con alto potencial de retorno, pero para proyectos más pequeños, la siguiente línea de ejecutivos hacen cargo: Esto también ayuda a acelerar las tomas de decisión.
2. Alinear los Equipos de Compuerta a portafolios específicos de proyectos; de este modo se mejora la responsabilidad y compromiso, y a final de cuentas, el desempeño de cada portafolio. De esta forma todos los ejecutivos no necesitan estar involucrados en cada una de las decisiones, sino para los proyectos que están directamente relacionados con su negocio. Este enfoque funciona bien, por ejemplo, en múltiples líneas de producto, en mercados y países múltiples.

National Oilwell Varco (NOV) tiene múltiples equipos de compuerta estratégicamente ubicados alrededor del mundo, cada equipo tiene asignados portafolios de proyectos específicos por nivel de riesgo y ubicación geográfica<sup>3</sup>. Cada portafolio usa el proceso Stage-Gate ajustado específicamente para cada tipo particular de innovación, incluyendo criterios de evaluación y capacidades específicas hechas a la medida.

Un proceso de idea-a-lanzamiento es uno de los cuatro apalancadores críticos del Innovation Performance Framework<sup>®</sup>. Es un apalancador comprobado de éxito y, como todos los procesos internos, puede ser mejorado con el tiempo a la vez que su empresa se esfuerza por el mejoramiento de su desempeño de innovación. Las diversas técnicas descritas en este artículo pueden estimular la discusión en su empresa a medida que tratan de aumentar su capacidad de innovación.

El siguiente artículo en esta serie explorará otro conjunto de mejoras de alto impacto que las empresas están aplicando a sus procesos de innovación.

### Sobre los Autores

**Scott J. Edgett, Ph.D.** es el CEO de Stage-Gate International, y es reconocido internacionalmente como uno de los principales expertos en innovación de producto. Co-autor de ocho libros y de

numerosos artículos, Dr. Edgett fue profesor del DeGroot School of Business en la McMaster University y es Académico de la Facultad en el Instituto para el Estudio de Mercados de Negocio (ISBM por sus siglas en inglés) de la Universidad del Estado de Pennsylvania (Penn State University). Para mayor información visite [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com). Email: [scott.edgett@stage-gate.com](mailto:scott.edgett@stage-gate.com)

**Michelle Jones, MBA, NPDP**, es VicePresidenta Ejecutiva, CIO de Stage-Gate International. Michelle supervisa la creación de valor para los clientes y mercados a través de investigación, desarrollo y comercialización de productos y servicios altamente diferenciados, diseñados para habilitar a las empresas a lograr excelencia en innovación. Ella es conferencista, autora y consultora del tema de gestión de innovación de producto.

Para mayor información, visite [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com). Email: [michelle.jones@stage-gate.com](mailto:michelle.jones@stage-gate.com)

### Referencias

1. Edgett, Scott J. 2014, Innovation Performance: Critical Drivers of Success, and Edgett, Scott J. 2011. New Product Development Process Metrics and Benchmarks, Stage-Gate International and American Productivity and Quality Center (ver [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com)).
2. Alderson, Monica. 2014. "Innovation Isn't Just About Product Development, It's How We Innovate", Stage-Gate Innovation Summit. Tampa, Florida.
3. Francis, Mike. 2014. "Designing and Executing a Portfolio Management Solution in a De-Centralized and Global Innovation Product Development Environment", The Journey to Portfolio Management Excellence, Stage-Gate Portfolio Management Summit. San Antonio, Texas.
4. Kirk, Bruce. 2013. "Accelerating Time to Market: Using a Next Generation Innovation Framework", Stage-Gate Innovation Summit. Miami, Florida.
5. Galler, Eric. 2015. "What Drives 3M Innovation?", The Journey to Leadership Excellence, Stage-Gate Leadership Roundtable. Alexandria, Virginia.
6. Mayfield, Frances. 2014. "The Impact of VOC on Elevating Innovation Performance & Effectiveness at Kimberly-Clark", The Journey to Portfolio Excellence, Stage-Gate Innovation Summit. Tampa, Florida.
7. Jones, Michelle. 2013. New Product Development: Best Practices in Foodservice. Stage-Gate International (ver [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com)).
8. Edgett, Scott J. 2014. "Innovation: A Critical Capability", The European Business Review, January-February, pp. 28-30.

Stage-Gate e Innovation Performance Framework son marcas registradas de Stage-Gate, Inc.

### Sobre Stage-Gate International

**Stage-Gate International** es una consultora global en gestión de innovación, que provee servicios de consultoría, productos y conferencias para acelerar la innovación. Somos especialistas en el Innovation Performance Framework<sup>®</sup>: estrategia de innovación, gestión de portafolio, proceso de idea-a-lanzamiento y liderazgo y cultura de innovación.