

# El modelo de proceso de Idea-a-Lanzamiento (Stage-Gate®): Una Visión Integral

por Scott J. Edgett



**¿Su organización tiene la capacidad de desarrollar y lanzar nuevos productos y servicios con éxito y de manera sostenible en un mercado competitivo?**

Las empresas que responden afirmativamente a esta pregunta tienen una cosa en común: Ellas entienden que la innovación de productos es una capacidad crítica. Ellas han diseñado implementado e interiorizado con éxito, los procesos de innovación de Idea-a-Lanzamiento para conceptualizar, desarrollar y comercializar nuevos productos y servicios. Comúnmente, estos procesos son conocidos como el modelo Stage-Gate®.<sup>1</sup>

## Stage-Gate®: Un Enfoque Probado

Stage-Gate es un proceso de negocio para crear valor y gestionar el riesgo de innovación, diseñado para que una organización transforme de forma rápida y rentable sus mejores nuevas ideas en productos y servicios exitosos.<sup>2</sup> Cuando es adoptado por las organizaciones, se crea una cultura de excelencia en la innovación de productos: liderazgo de productos, ejecución de alto desempeño, enfoque en el cliente y el mercado objetivo, soluciones robustas, rendición de cuentas, alineación, disciplina, velocidad y calidad.

Las empresas dispuestas a trabajar duro en la creación de estas capacidades se convierten en innovadores de alto desempeño y obtienen grandes beneficios. Las tasas de éxito en el mercado, son 2.5 veces más altas (63-78 por ciento) que las de aquellos de bajo desempeño, que alcanzan porcentajes de éxito de 24% en sus lanzamientos. Dada la gran cantidad de recursos - tanto de personas como de dinero - dedicados a la innovación en la mayoría de las empresas, la tasa de retorno de lanzamientos exitosos en comparación al costo de los fracasos tiene un impacto muy significativo en el logro de los objetivos de ingresos y rentabilidad del desarrollo de nuevos productos. De ahí la imperiosa necesidad de un proceso de negocio como Stage-Gate que impulse el valor con efectividad.

¿Quiénes son estas empresas con procesos de innovación Stage-Gate que ganan más mercado que sus competidores? No es difícil identificarlos en cualquier industria dada. Son empresas que año tras año tienen una trayectoria probada de innovación en sus sectores. Firmas, por ejemplo, como 3M, Abbott Nutrition, Baker Hughes, BASF, Corning, Exxon, GE, Hallmark, Kellogg, Pepsi, National Oilwell Varco, Procter & Gamble, por nombrar sólo unos pocos.

Más del 80 por ciento de las empresas en América del Norte usan algún tipo de un modelo de innovación Stage-Gate. En todo el mundo la adopción de Stage-Gate continúa creciendo a medida que las organizaciones buscan mejorar sus capacidades de innovación.

## Impulsores Probados de Éxito

Tener solamente un proceso de Idea-a-Lanzamiento implantado no garantiza el éxito. El proceso también debe incluir características que han sido comprobadas en impactar su efectividad. ¿Su proceso tiene esas características?

Estudios formales de benchmarking [referenciación], han demostrado que las empresas exitosas comparten características comunes cuando se trata de innovación y su capacidad de proceso interno. Cinco ingredientes de éxito probados en el proceso innovación son:

1. Innovación guiada por el Enfoque al Cliente
2. Definiciones y acciones tempranas
3. Puntos de Toma de Decisión (Avanzar/Parar)
4. Equipos Multi-funcionales reales
5. Involucramiento de la Alta Dirección

Estos ingredientes para el éxito deben estar incorporados en el ADN de la Organización. ¿Están incorporados en la suya?

## 1. Innovación guiada por el Enfoque al Cliente

La innovación enfocada al cliente impulsa la tasa de lanzamientos exitosos hasta dos veces más alta que el promedio en el mercado, con una tasa de productividad mucho mayor (4,5 veces), que es el indicador clave número uno de éxito y rentabilidad. El objetivo es mantener un enfoque claro en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos diferenciados; en resolver los problemas del cliente; y en ofrecer propuestas de valor atractivas.

**Cómo:** El enfoque centrado en el cliente se construye a lo largo de todo el proceso de Idea-a-Lanzamiento (I2L). Las ideas generadas, interna y externamente, son validadas a través del análisis de voz del cliente, desde el mismo inicio del Front-end del proceso I2L. El enfoque al cliente continúa en cada Etapa subsecuente, al tener interacciones constantes de validación con el cliente, por ejemplo: discernimiento y pruebas de concepto, pruebas tempranas y rápidas de prototipo para asegurar que el diseño cumple con lo que el cliente requiere y pagará; medir la reacción del cliente y su intención de compra, a través de prototipos funcionales; y ensayos con los clientes.

Se realizan y responden preguntas claves a lo largo de cada etapa del proceso Idea-hasta-Lanzamiento para asegurar que el equipo de desarrollo comprende cuáles de los beneficios principales son importantes para el cliente. Esto asegura que el nuevo producto/servicio ofrecerá beneficios únicos y nuevos que proveen un valor superior y son superiores a los que ofrecen la competencia.

## 2. Definiciones y acciones tempranas

El éxito o el fracaso de un nuevo producto está frecuentemente determinado antes de entrar a la etapa de Desarrollo. Son las definiciones y acciones tempranas las que determinan los atributos, características y beneficios articulados en un producto ganador y las que proveen un mejor entendimiento del valor percibido por el cliente.

Las compañías con definiciones y acciones tempranas incorporadas sólidamente en su proceso de innovación, encuentran que también reducen el tiempo de ciclo de desarrollo y lanzamiento. Lo hacen al afinar la definición del producto y del proyecto; asegurándose que las especificaciones del producto son correctas; confirmando de manera temprana el diseño del producto y evitando cambios de último minuto costosos y el incremento del alcance del proyecto. Las compañías de alto desempeño no se apresuran a entrar al desarrollo del producto que creen que el mercado necesita. En lugar de eso, se comprometen con una actividad crítica que asegura que tienen una definición detallada y correcta del producto, y que ha sido validada con información sólida del área de marketing. Con esto, se minimizan los cambios de último minuto, que pudieran aumentar el alcance, retrasar la entrega y aumentar el costo de los proyectos.

**Cómo:** Incorporando dentro del proceso dichas definiciones y acciones tempranas, acompañados con el tiempo y los recursos necesarios. Un análisis exhaustivo del mercado, los clientes y la competencia es realizado antes del desarrollo del producto. Actividades como el discernimiento y pruebas del concepto, evaluación de la factibilidad técnica, legal, financiera y de manufactura son llevadas a cabo para crear un caso de negocio sólido, para evaluar los méritos del proyecto antes de que el trabajo de desarrollo comience. Se invierte tiempo en comprender cómo debe ser el producto ganador. En muchas compañías de alto desempeño en innovación, la creación de una clara definición integrada del producto basada en hechos, se convierte en un entregable clave de esta Etapa en el proceso.

## 3. Puntos de decisión de Avanzar o Parar

Demasiados proyectos, recursos escasos; ejecución lenta de los proyectos en el portafolio; proyectos que nunca son desechados. Todos estos son síntomas que el modelo de gobierno del sistema de innovación no está funcionando adecuadamente. Las compañías de alto desempeño se aseguran de tener los puntos claros de decisión de avanzar o parar proyectos (Compuertas o Gates) y los responsables de tomar estas decisiones están claramente definidos. Las decisiones se toman en las sesiones de Gate. Entienden que ejecutar sesiones de Gate efectivas es crítico para el éxito de todo el proceso. De hecho, tener sesiones de decisión de Avanzar o Parar es una de las directrices más importantes para el éxito del proceso de innovación Stage-Gate.

**Cómo:** Evolucionar las prácticas de innovación para tener sesiones de 'Gate con Dientes'. Seleccione los puntos a través del proceso en donde la Alta Dirección y los equipos de proyectos se reúnen para revisar el proyecto y sus méritos para obtener recursos para avanzar en el proceso. Cada proyecto es calificado con criterios de decisión claros y la necesidad de recursos es comparada contra otros proyectos que compiten en un mismo portafolio de innovación. En estas sesiones de Gate se toman decisiones basadas en hechos. Los responsables de tomar las decisiones son personas que gestionan los recursos y pueden tomar decisiones sobre su asignación a los proyectos que requieren avanzar en su desarrollo. Las decisiones se toman oportunamente y los proyectos son aprobados para avanzar o son desechados.

## 4. Equipos Multi-Funcionales reales

Los proyectos de innovación son complejos y afectan o requieren la participación de diferentes áreas de la organización. Por ello, la forma en que se estructuran equipos de proyecto y el qué tan bien sus miembros pueden trabajar en conjunto, impactan positiva o

negativamente tanto el tiempo de ciclo de desarrollo y lanzamiento, como la tasa de éxito del mismo proyecto. Líderes de proyecto fuertes, talentosos y responsables del éxito de los proyectos que lideran a equipos multi-funcionales, es un requisito bien conocido para el éxito. Desafortunadamente muchas compañías encuentran con que no tienen dicha capacidad ni dichas habilidades entre sus equipos de proyecto. Algunas compañías aún siguen funcionando con base en silos funcionales para asignar recursos a los proyectos.

**Cómo:** Asegure que su organización ha identificado y desarrolla líderes de proyecto capaces de gestionar proyectos complejos con cortos periodos de tiempo. En el contexto actual de esfuerzos regionales y globales de desarrollo de nuevos productos, los equipos requieren habilidades y capacidades de trabajo multi-funcional y recursos necesarios para asegurar que pueden ser exitosos. La dirección debe apoyar en remover obstáculos para el proyecto y asegurar que los miembros del equipo y los líderes de proyecto son igualmente responsables por los resultados.

### 5. Participación de la Alta Dirección

Todo comienza desde arriba. La alta dirección debe no solo estar claramente comprometida con la innovación de productos, sino que también tienen que demostrar su apoyo fuerte y visible. Esto no puede ser subestimado. Sin este apoyo la tasa de éxito disminuirá. La alta dirección debe “predicar con el ejemplo”.

**Cómo:** La alta dirección es responsable de establecer y comunicar la estrategia y el mandato de innovación, destinar los fondos necesarios y proporcionar orientación sobre el equilibrio entre las necesidades a corto plazo y metas a largo plazo de la organización. La alta dirección también debe mantener el equilibrio adecuado entre la supervisión de proyectos de innovación y el empoderamiento de los equipos para hacer el trabajo. Los ejecutivos tienen que marcar el ritmo y proporcionar el apoyo necesario para el éxito.

### Stage-Gate® – Proceso de Idea-a-Lanzamiento<sup>3</sup>

¿Puede una organización mejorar dramáticamente la calidad, la velocidad y la rentabilidad de sus proyectos de nuevos productos al mismo tiempo que reduce el riesgo de fracaso? Claro que sí.

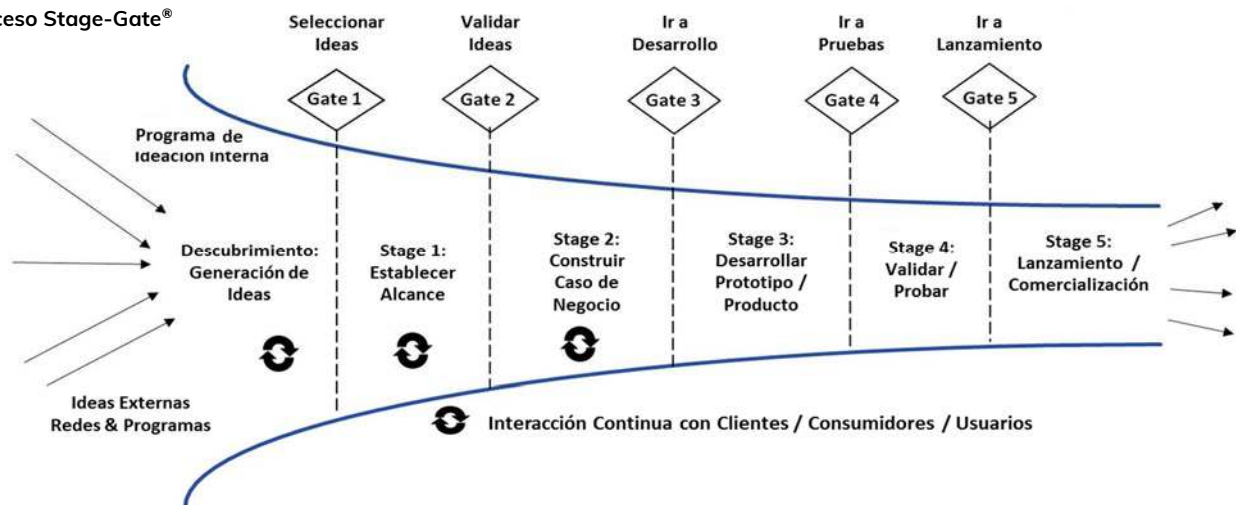
El modelo Idea a Lanzamiento de Stage-Gate es el estándar de la industria para la gestión de la excelencia en innovación de nuevos productos. El proceso innovador, ampliamente implementado, integra hábilmente numerosas mejores prácticas en un repositorio fácil de entender para lograr el éxito. Su diseño robusto involucra a los usuarios de todos los niveles de decisión y funciones, lo que permite una ejecución de calidad, decisiones oportunas de Avanzar / Parar, alineación y velocidad. El resultado: Productos superiores saliendo al mercado, con mayor rapidez y rentabilidad.

Sí una compañía está desarrollando nuevas tecnologías y productos que alteren los espacios competitivos y creen nuevos mercados, o si está introduciendo productos nuevos para generar nuevas fuentes de ingresos, o si se está definiendo la participación de mercado mediante el lanzamiento de versiones de productos mejoradas, el modelo Stage-Gate mejora el rendimiento y reduce el riesgo al fracaso.

Además de los beneficios que están bien documentados por la investigación y los resultados de benchmarking en muchas compañías que tienen implementado y adoptado un proceso Stage-Gate auténtico, cuentan con los siguientes beneficios:<sup>4</sup>

- ✓ Velocidad acelerada de salida al mercado
- ✓ Aumento de las tasas de éxito de nuevos productos
- ✓ Disminución de fracasos de nuevos productos
- ✓ Aumento de la disciplina de la organización y enfoque en los proyectos correctos
- ✓ Menores errores, residuos y re-trabajos en proyectos, reducción de cambios no deseados del alcance de proyectos.
- ✓ Mejora la alineación de los líderes de negocios
- ✓ Asignación eficiente y eficaz de los recursos

Figura 1:  
Un Proceso Stage-Gate®  
Típico



- ✓ Mejora la visibilidad de todos los proyectos en el Portafolio de Proyectos
- ✓ Mejora de la participación multifuncional y la colaboración
- ✓ Mejora de la comunicación y coordinación con stakeholders externos.

### ¿Cómo funciona el proceso Stage-Gate?

El proceso de Stage-Gate está basado en la creencia que la innovación del producto comienza con las ideas y termina una vez que el producto es exitosamente lanzado al Mercado. (Ver Figura 1)

El modelo Stage-Gate rompe con el frecuentemente complejo y caótico proceso de tomar una idea desde la concepción hasta el lanzamiento en pequeñas etapas (donde las actividades del proyecto son llevadas a cabo) y compuertas (donde las evaluaciones del negocio y decisiones de Avanzar / Parar son hechas). En su totalidad, Stage-Gate incorpora actividades iniciales de pre – desarrollo (justificación de negocio soportada por los clientes y factibilidades preliminares), actividades de desarrollo (técnicas, de mercadotecnia y operaciones) y actividades de comercialización (lanzamiento al mercado y aprendizaje post-lanzamiento) en un proceso de negocio completo y robusto.

### Las Etapas (Stages)

Un líder de Proyecto impulsa el Proyecto a través de cada Etapa (Stage). Cada Etapa está diseñada para recopilar información específica para ayudar a mover el proyecto a la siguiente Etapa o Compuerta. Cada Etapa se define por las actividades dentro de ella. Estas actividades se completan en paralelo (lo que permite que los proyectos se muevan rápidamente hacia la terminación) y son de funciones cruzadas. Las actividades están diseñadas para reunir información y disminuir progresivamente la incertidumbre. Los resultados de este análisis integrado se convierten en un conjunto de información que proporciona la entrada a las reuniones de toma de decisión (Compuertas o Gates).

En el modelo típico Stage-Gate, hay 5 etapas (stages), además de una sólida interfaz o etapa de ideas.

#### Generación de Ideas

- Pre-trabajo diseñado para descubrir oportunidades de negocio y generar nuevas ideas.

#### Stage 1 – Alcance

- Investigación preliminar rápida, de bajo costo y alcance del Proyecto. Es en gran parte investigación documental.

#### Stage 2 – Construcción del Caso de Negocio

- Investigación detallada que implica investigación primaria (clientes, mercados y técnica) que conduce a un Caso de Negocio que incluye la definición del producto, del Proyecto y el plan propuesto para el desarrollo.

#### Stage 3 – Desarrollo

- El diseño detallado actual y desarrollo de nuevos productos y el diseño de operaciones o proceso de producción requerido para hacer eventualmente la producción a gran escala.

#### Stage 4 – Validación y Pruebas

- Pruebas o ensayos en el laboratorio, la planta y el Mercado para verificar y validar la propuesta de nuevos productos, la marca/marketing y planes de producción o de operaciones.

#### Stage 5 – Lanzamiento

- Comercialización: el inicio de producción u operaciones a gran escala, comercialización y ventas.

### Los Gates o Compuertas

Anterior a cada etapa, un Proyecto pasa a través de una Compuerta en la que se tomó la decisión de si se debe o no continuar invirtiendo en el Proyecto (una decisión de Avanzar/Parar). Estas sirven como puntos de control de calidad con tres objetivos: evaluar la justificación de negocio, asegurar la calidad de ejecución y aprobar el plan de proyecto y recursos.

Cada Compuerta tiene un propósito distinto. Por ejemplo, Compuerta 1 es un filtro suave de nuevas ideas mientras que la Compuerta 3 es más dura, la justificación del negocio sustenta la decisión de la Compuerta que aprueba al proyecto para entrar en la Etapa de Desarrollo,

**Figura 2:**  
Ejemplo de Scorecard de Gate 2

CRITERIOS	0	4	7	10	CALIFICACIÓN
<b>Ajuste Estratégico e Importancia</b> • Grado de alineación con el negocio y/o estrategias de innovación • Importancia del proyecto para la empresa	• Falta de alineación • Proyecto no es importante			• Alineación considerable • Proyecto es muy importante	
<b>Producto &amp; Ventaja Competitiva</b> Grado al cual el producto potencial: • Ofrece mayores beneficios al cliente • Impacta la ventaja competitiva	• Sin ventaja competitiva; sin impacto en nuestra habilidad para competir			• Provee beneficios altamente diferenciados • Aumenta en alto grado la habilidad para competir	
<b>Atractivo del Mercado</b> • Tamaño del mercado • Tasa de crecimiento del mercado	• Mercado pequeño o nicho • Crecimiento de mercado limitado o nulo			• Mercado muy significativo • Alto crecimiento del mercado	
<b>Sinergias &amp; Competencias Centrales</b> • Apalancar nuestras competencias centrales en mercadeo, ventas, manufactura/operaciones, y/o distribución • Disponibilidad de recursos requeridos (habilidades, capacidades y experiencia)	• Habilidad nula o limitada para apalancar competencias centrales • Recursos requeridos no están disponibles y no pueden ser adquiridos			• Fuertes oportunidades para apalancarse en competencias centrales • Recursos requeridos están disponibles y accesibles	
<b>Viabilidad Técnica</b> • Grado de complejidad técnica • Tamaño de la brecha técnica	• Solucion técnica altamente compleja • Brecha técnica muy grande			• Solución técnica sencilla • Brecha técnica limitada o nula	
<b>Recompensa Financiera vs. Riesgo Financiero</b> • Duración del periodo de recuperación (payback) • Nivel de riesgo Financiero	• Periodo de recuperación largo • Riesgo financiero muy alto			• Periodo de recuperación bueno • Riesgo financiero limitado, que es aceptable	
<b>RECOMENDACIÓN:</b>	<input type="checkbox"/> SEGUIR <input type="checkbox"/> PARAR <input type="checkbox"/> RECICLAR <input type="checkbox"/> ESPERAR				<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>

Fuente: SG Navigator™ (ver [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com))

que es más cara. Sin embargo, cada Compuerta es estructurada en una manera similar:

**Entregables:** El líder del Proyecto y el equipo proporcionan a los decisores (Guardianes o Gatekeepers) los resultados de alto nivel de las actividades completadas durante la etapa anterior.

**Criterio de Decisión:** Cada Proyecto se mide contra un conjunto claramente definido de criterios de éxito. Los criterios deben ser robustos para ayudar a identificar los productos que serán exitosos más prontamente. El auténtico proceso Stage-Gate típico incluye seis criterios probados: (Ver ejemplo de scorecard en Figura 2)

- Ajuste Estratégico
- Producto y Ventaja Competitiva
- Atractivo del Mercado
- Factibilidad Técnica
- Sinergias/Competencias Básicas
- Recompensa Financiera/Riesgos.

**Salidas:** Una decisión es tomada (Avanzar/Parar/Esperar/Reciclar). Si se toma una decisión de Avanzar entonces los recursos de desarrollo de nuevos productos se comprometen a continuar el proyecto. Se aprobó el plan de acción para la siguiente etapa. Se fija la lista de entregables y la fecha para la próxima sesión de Compuerta.

El modelo Stage-Gate está diseñado para mejorar la velocidad y la calidad de ejecución de las actividades de innovación de productos. El proceso ayuda a los equipos de Proyecto a preparar la información correcta, con el nivel adecuado de detalle, en la Compuerta correcta para apoyar la mejor decisión posible. El proceso faculta al equipo del Proyecto poniendo a su disposición una hoja de ruta con decisiones claras, prioridades y entregables en cada Gate. Los entregables de alta calidad presentados a los Gatekeepers, permiten decisiones mejores y más oportunas, basadas en hechos para la asignación de los recursos de capital y de operación.

Los modelos de Stage-Gate modernos también adoptan y soportan firmemente la necesidad de ser:

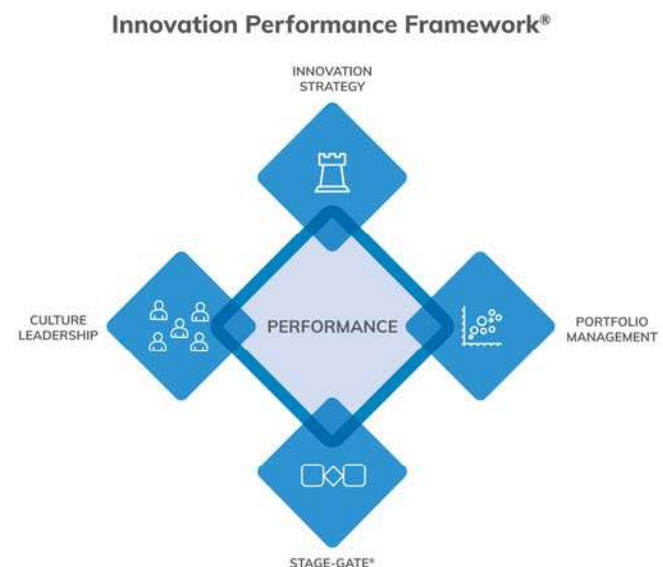
- Rápido y Flexible – existen varios procesos para que coincida con la complejidad del proyecto y del riesgo
- Impulsado por el Cliente - un enfoque centrado en el cliente se construye a lo largo de todo el proceso
- Dinámico y vibrante de principio a fin – una etapa de ideación centrada tanto interna como externamente para generar las mejores ideas.

### Innovation Performance Framework®: Un Modelo de Gestión Integral para la Innovación<sup>5</sup>

La conceptualización y desarrollo de nuevos productos y tecnologías, es una de las iniciativas más complicadas que una organización puede emprender, a medida que las nuevas ideas migran desde su concepción a través de las fases de viabilidad, desarrollo y escalamiento, y por último,

en su comercialización. El proceso Stage-Gate (I2L) es un proceso de negocios que ha sido probado por el tiempo para guiar organizaciones a través de estas fases. Sin embargo, las empresas de alto desempeño también saben que este proceso es sólo un componente, aunque fundamental, en su capacidad para innovar. El proceso Stage-Gate no puede tener éxito aislado de otras capacidades críticas de innovación. En su lugar las compañías de alto desempeño también han tomado acciones para asegurarse que su Estrategia de Innovación & Tecnología, su Gestión de Portafolio y su Cultura estén totalmente alineadas e integradas con su proceso Stage-Gate. (Ver Figura 3).

Figura 3:



Los cuatro pilares claves del IPF™, totalmente integrados y alineados, impulsan el valor creado por innovación de forma sostenible. Las compañías de alto desempeño dominan las cuatro capacidades críticas - ¿Y su empresa?

**Acerca del Autor - Scott J. Edgett**, Ph.D., es Director Ejecutivo de Stage-Gate International y es internacionalmente reconocido como uno de los mejores expertos de innovación de productos en el mundo. Co-autor de ocho libros y numerosos artículos. El Doctor Edgett es un ex profesor de DeGroot School of Business en la Universidad McMaster.

Para más información visita: [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com)  
Email: [scott.edgett@stage-gate.com](mailto:scott.edgett@stage-gate.com)

#### Pie de página:

1. Stage-Gate® and Innovation Performance Framework® are registered trademarks of Stage-Gate Inc.
2. Stage-Gate process was originally created by Stage-Gate International's co-founder Robert Cooper. For a comprehensive overview see *Winning at New Products*, 5<sup>th</sup> Edition
3. This section is adapted from [http://www.stage-gate.com/resources\\_stage-gate\\_full.php](http://www.stage-gate.com/resources_stage-gate_full.php)
4. Additional benchmarking data/articles: [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com)
5. Edgett, S.J. "Innovation: A Critical Capability", *The European Business Review*, January-February, pp. 28-30, 2014