

Decálogo del éxito de los Proyectos de Innovación

Enviado por Manuel Gross el 27/06/2010 a las 17:31



Por Carlos Osorio

La mayoría de los proyectos de innovación termina en fracaso. ¿Por qué ocurre ello? Según una investigación realizada durante procesos de innovación de empresas de EE.UU., Europa y América Latina, existen, al menos, 10 razones que marcan la diferencia entre el triunfo o la derrota.

Cinco de ellas se producen durante la etapa de planificación del producto o servicio, mientras que las otras cinco durante su desarrollo.

La mayoría de los proyectos de innovación termina en un revés. Si bien el sentido común señala que esto se debe a los niveles de riesgo tecnológico, la verdad es que no toda idea es buena. El problema es que las empresas se dan cuenta demasiado tarde de que sus nuevos diseños no tendrán un buen destino. Las cifras son elocuentes: un 80% de los productos y servicios fracasan durante los primeros seis meses que ingresan al mercado. ¿Por qué?

La mayor parte de lo que no funciona queda en evidencia demasiado tarde, después de haber realizado grandes inversiones. Sin embargo, existen otras empresas que han desarrollado maneras de innovar que les han permitido romper con las estadísticas y ser vistas como especiales. ¿Cuál es su fórmula? El siguiente decálogo muestra 10 decisiones críticas que permiten enfrentar un proyecto de manera conjunta.

Durante la planificación

1. Pensando en el mercado:

La totalidad de los proyectos exitosos se desarrollan para resolver un problema altamente valorado por el mercado. Los proyectos fracasados, en cambio, se focalizan en torno a lo que es posible desarrollar o implementar. Generalmente, estas ideas son preconcebidas por algún miembro del equipo que tiene cierto grado de desconexión con el mercado.

2. Mediciones durante el desarrollo:

Una de las máximas implementadas por los proyectos que logran notoriedad es establecer mecanismos que midan el desempeño del producto durante el "proceso de desarrollo", mientras que los proyectos fallidos miden su performance una vez finalizados, sin preocuparse por la calidad durante su creación. Utilizar sondeos y cálculos durante la fabricación de una innovación ha mostrado ser crucial para definir las posibilidades de éxito o fracaso.

3. Tipo de proceso de desarrollo utilizado:

La mayoría de los éxitos se generan por un tipo especial de proceso de creación, donde cada decisión se

medita y se comparte. En la mayoría de los fracasos, esta determinación no es explícita y se deja a "la manera habitual de resolver problemas en la empresa". Debido a que las innovaciones no son problemas habituales de una compañía, son oportunidades únicas y excepcionales para crear más allá de lo que hasta ese momento se estimaba como posible.

4. Comunicación entre los miembros del equipo:

El proceso de innovación es una sucesión de situaciones de aprendizaje. De ahí que, en los proyectos célebres existan mecanismos claros de comunicación entre quienes integran el equipo de trabajo, para asegurar un aprendizaje rápido. En la otra vereda, menos de un 25% de los equipos tiene modos explícitos de compartir información entre sus integrantes.

5. Calendarios detallados:

Contrario a lo que se podría pensar, calendarios de desarrollo muy detallados son una característica de proyectos fracasados y sólo están presentes en una cuarta parte de las innovaciones exitosas. ¿La razón? Cuando se va a innovar, una agenda ajustada tiende a funcionar como camisa de fuerza. Ya que una innovación está llena de incertidumbre -se da en un ambiente donde es imposible predecir-, una cronología muy ajustada suele no funcionar.

En el desarrollo

6. Clarificar los objetivos de marketing:

Una de las diferencias más impresionantes entre un éxito y un fracaso es que la totalidad de las buenas innovaciones planifican la comercialización del producto o servicio desde el comienzo, mientras que cerca del 20% de los fracasos no lo hace. En estos últimos, se cree que el producto es "técnicamente óptimo", pero termina fracasando en el mercado. Una razón es la disparidad en los objetivos: la meta del marketing es crear valor, mientras que las de ingeniería están alineadas en torno a qué hacer y cómo lograrlo de la mejor manera posible.

7. Producción:

Otra característica de los proyectos exitosos es que sus equipos diseñan y realizan prototipos para definir las mejores maneras de fabricar el nuevo producto durante su desarrollo, usando lo que se conoce como "learning before doing". Los fracasos, sin embargo, se caracterizan por "learning by doing", pues comienzan a pensar en la fabricación del producto sólo cuando ya lo han diseñado, lo que se traduce en posteriores dificultades para su elaboración.

8. Configuración de la cadena de distribución:

Más del 75% de las innovaciones exitosas se caracterizan por pensar en la cadena de distribución mientras se diseña el producto. Sin embargo, cerca del 17% de los fracasos se preocupan de ella. Adelantar este tipo de decisiones permite identificar qué puede salir mal antes de encontrarse con que el producto o servicio no pueda llegar al mercado por imprevistos.

9. Presupuesto para experimentar:

Todos los proyectos exitosos cuentan con fondos para realizar experimentos y prototipos, además de definir qué tipo de tecnologías serán utilizadas para realizarlos. Por lo general, se generan cientos de modelos, incluso, en algunos casos, miles de prototipos, con el objetivo de probar los supuestos de desarrollo. Los proyectos fracasados se caracterizan por generar un "plan piloto" que, por lo general, tiene el objetivo de verificar sólo los supuestos iniciales.

10. Mercado y lanzamiento:

Más del 60% de los proyectos exitosos realizan distintas pruebas de mercado y diseños de lanzamiento durante su desarrollo, sin embargo menos del 17% de los fracasos lo hacen...y cuando lo hacen, ya es muy tarde, o sólo idean "la" manera de hacerlo.

Escrito por Carlos Osorio

Decálogo del éxito - Escuela de Negocios - Revista Qué Pasa - Agosto 2009