

CLAVES PARA UNA INNOVACION EXITOSA



Por: Alex Morales
Gerente de Cuentas - Ipsos Perú

No es ninguna sorpresa que la gran mayoría de ejecutivos considere a la innovación como una de las prioridades estratégicas en sus respectivas empresas. Según un sondeo hecho por McKinsey a líderes de diferentes corporaciones en el mundo, un 70% de ellos manifiesta que la innovación está en el top 3 de las prioridades para impulsar el crecimiento.

A pesar de esta prioridad declarada, la mayoría de empresas no cuenta con un sistema o proceso especialmente diseñado para lograr innovaciones que brillen en sus respectivos mercados. Las buenas intenciones terminan la mayoría de las veces aplastadas por inacabables

procesos burocráticos, esquemas organizacionales disfuncionales o equipos con poca idea de los pasos que tienen que seguir para una gestión exitosa.

Otras veces, se tiene fe en la búsqueda de innovación mediante el uso de métodos poco ortodoxos como pintar de violeta o amarillo las oficinas para desarrollar la creatividad de los colaboradores. También hay empresas que celebran el lanzamiento de extensiones de sus líneas de productos como evidencia de su creatividad, cuando lo único que logran es la “canibalización” de sus ventas y el desgaste de sus áreas operativas.

Es que no es nada fácil innovar en nuestros tiempos, en donde por un lado miles de productos compiten y conviven en el día a día con consumidores cada vez más exigentes, sofisticados e informados, y por otro lado; se pretenden mayores ingresos y rentabilidad, se exigen plazos menores para el lanzamiento y recuperación de la inversión y por supuesto, se cuentan con menores recursos para cada una de las iniciativas innovadoras.

No existen los “camino de taxista” cuando se trata de lograr una innovación exitosa. Y sin embargo, existen enormes oportunidades para la innovación en un Perú en crecimiento constante y con un optimismo desbordante y contagioso. Oportunidades no sólo vistas desde nuevos productos o servicios para categorías existentes o nuevas categorías, sino también para nuevos empaques o promociones, por ejemplo.



Si bien no existen los atajos en el proceso de innovación, sí hay aspectos que ayudan a esclarecer el panorama y despejar de obstáculos el camino a una empresa que se plantea el reto de innovar y aprovechar las oportunidades que hoy se les presentan, y que compartimos a continuación.

¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS CLAVES A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE INNOVAR?

La innovación es un proceso estratégico donde convergen tres aspectos si se quieren lograr buenos resultados:

- **Conocer el "insight" del consumidor:** haber identificado una necesidad o deseo que defina claramente la relación entre el consumidor y un producto. Sólo entendiendo cabalmente los "insights" en cada categoría, podemos entender, cómo satisfacer mediante un producto/

servicio las necesidades más profundas del consumidor, que van mas allá de las razones funcionales por las cuales fue pensado o creado dicho producto.

- **La capacidad de la empresa para satisfacer la necesidad latente:** los recursos técnicos, humanos y financieros, con los cuales debe disponer la compañía para enfocarse en el desarrollo de productos/servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.

- **La marca:** una marca que "enganche" con la personalidad de los consumidores y se gane su confianza, respeto y admiración; cuenta con un buen crédito o "handicap" para el desarrollo de innovaciones exitosas. Es una relación simbiótica, ya que la marca se nutre y revitaliza a su vez con las innovaciones.

La relevancia y la diferenciación son particularmente importantes, ya que más allá del precio, son los únicos factores que verdaderamente llevan al crecimiento sustentable de la marca en el largo plazo, al "enganchar" con la necesidad del consumidor y distanciarse de la competencia

¿CUÁLES SON LAS FASES EN UN PROGRAMA DE INNOVACIÓN?

Las empresas innovadoras saben, además, qué programa de innovación exitoso tendrá esfuerzos concurrentes en tres fases distintas:

- **Principal o Core:** Implica innovar en la categoría actual. Extensiones de línea por ejemplo, que se construyen sobre capacidades existentes.
- **Contigua:** Corresponde a una innovación en una categoría adyacente. Por ejemplo: Marca actual con sub marca. Puede implicar desarrollo de capacidades nuevas.
- **Total:** Relacionada a una innovación de una categoría nueva para la empresa o una categoría completamente nueva para el mundo. Requiere normalmente de un desarrollo significativo de capacidad, incluyendo el desarrollo de una nueva marca.

¿CÓMO EVALÚAN LOS CONSUMIDORES LA INNOVACIÓN?

Este es uno de los aspectos más importantes que una empresa debe tener en cuenta para lograr una innovación

exitosa; ya que finalmente los jueces para ello, serán las personas que día a día requieren satisfacer alguna necesidad en el punto de venta. Y en el momento de la verdad, el consumidor toma la decisión basado en lo que en Ipsos denominamos RED.

- **Relevancia¹:** la capacidad que tienen los nuevos productos de "empatar" con las necesidades de los consumidores, tanto a nivel funcional como emocional.
- **Expensiveness** o percepción de precio alto: la medida en la que una innovación es percibida como de mayor o menor precio que lo ofrecido por la competencia. Es el valor por los beneficios recibidos.

- **Diferenciación:** El grado en que una innovación ofrece beneficios únicos y diferentes versus la competencia.

La relevancia y la diferenciación son particularmente importantes, ya que más allá del precio, son los únicos factores que verdaderamente llevan al crecimiento sustentable de la marca en el largo plazo, al "enganchar" con la

1 Según la evaluación de la base de datos de Ipsos, el 81% de nuevos productos con un alto score en relevancia, lograron el éxito luego de su lanzamiento, mientras que solo un 22% con un bajo score en este indicador, lograron destacar en el mercado.

necesidad del consumidor (entonces le es relevante) y distanciarse de la competencia (lo encuentra diferente de la oferta actual).

Y una empresa pueda saber de la verdadera fortaleza y del potencial de su innovación desde el nivel de concepto, mucho antes de introducir el producto al mercado. ¿Cómo?, pues evaluándolo a través de estos factores (RED), claves en la decisión del consumidor. Muchos recursos se pueden ahorrar con una evaluación oportuna. En Ipsos tenemos a disposición, según el estado de innovación o necesidad de las empresas, una serie de herramientas de investigación que ayudan a identificar ideas (*Innoscreen Ideas*), que luego construyen conceptos (*Innoscreen Conceptos*) y, finalmente, desarrollan productos ganadores (*Product Quest*).

En conclusión, innovar es ponernos la barra más alta, mejorar la calidad de vida de los consumidores, incrementar el valor de las marcas y alargar su ciclo de vida; y para lograr ello hay que considerar y gestionar varios aspectos que están enlazados unos y otros, y que definitivamente marcarán la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juicio y preferencia del consumidor. ■

La innovación es un proceso estratégico Para hacerlo bien, deben converger tres cosas:

1 El "insight" del consumidor (ej "¡ajá!").
Debe haber una necesidad o un deseo.

2 Las aptitudes centrales de la compañía.
Deben contar con la capacidad para satisfacer la necesidad.

3 La marca.
La marca debe tener el derecho de ir hacia allí

Un programa de innovación exitoso tendrá esfuerzos concurrentes en tres fases distintas:

