

## ¿CÓMO INNOVAR Y NO MORIR EN EL INTENTO?

Cecilia Vargas, Socia Sintec

La evolución del consumidor y un nuevo terreno de juego exigen que las compañías sean precisas en el diseño e implementación de sus estrategias, en un entorno tan dinámico el margen de error es mínimo y solo aquellas organizaciones que logren adaptarse a la dinámica del entorno lograrán mantener su competitividad, este proceso requiere del desarrollo de diversas capacidades y de la incorporación adecuada de la innovación en el modelo de negocio.

### ¿POR QUÉ DUELE INNOVAR?

Ser innovador requiere de algo más que creatividad. Las buenas ideas necesitan una implementación correcta, no obstante, para las empresas es doloroso innovar debido a la complejidad que implica. Mantener los modelos actuales, sobre todo si estos han sido exitosos a lo largo del tiempo, introduce a la organización en un ambiente en el que el cambio parece ser innecesario. Por ejemplo, si un negocio lanza una categoría innovadora y se cumplen sus objetivos de incremento en ventas, probablemente también lo harán sus gastos operativos en la misma proporción, o incluso mayor, y en consecuencia perderá rentabilidad. Un dilema en donde es un sí a la innovación y un no al cambio.

### LA CLAVE: INNOVAR DE PUNTA A PUNTA

Para innovar, se debe comprender el impacto de punta a punta, desde la definición de dos conceptos básicos: cómo ganar y dónde jugar en la industria. El primero consiste en entender cuál es la proyección de la categoría innovadora (cuál es el margen, en qué canales se distribuirá, es un *commodity*, entre otros factores); la segunda se refiere a la manera en que las fortalezas de la compañía servirán para impulsar a esa categoría.

En el proceso de innovar es medular alinear todas las capacidades (imagen 1) de la cadena:

- **Go to Market:** definir cómo voy a entregar el producto, a qué clientes, cuál es la propuesta de valor, etcétera.
- **Abastecimiento y reposición:** determinar cuál será la segmentación de la cadena de suministro, los modelos de reposición, definir si será centralizado o descentralizado, entre otros.
- **Estrategia de portafolio:** definir la arquitectura de los productos, los precios correctos, empaques, consumidor objetivo, márgenes, etcétera.
- **Logística:** cuál será el modelo de distribución, definir la red fabril y logística, así como los modelos de transporte.

Todas estas acciones deben estar soportadas por diversas áreas de tecnología y gente.

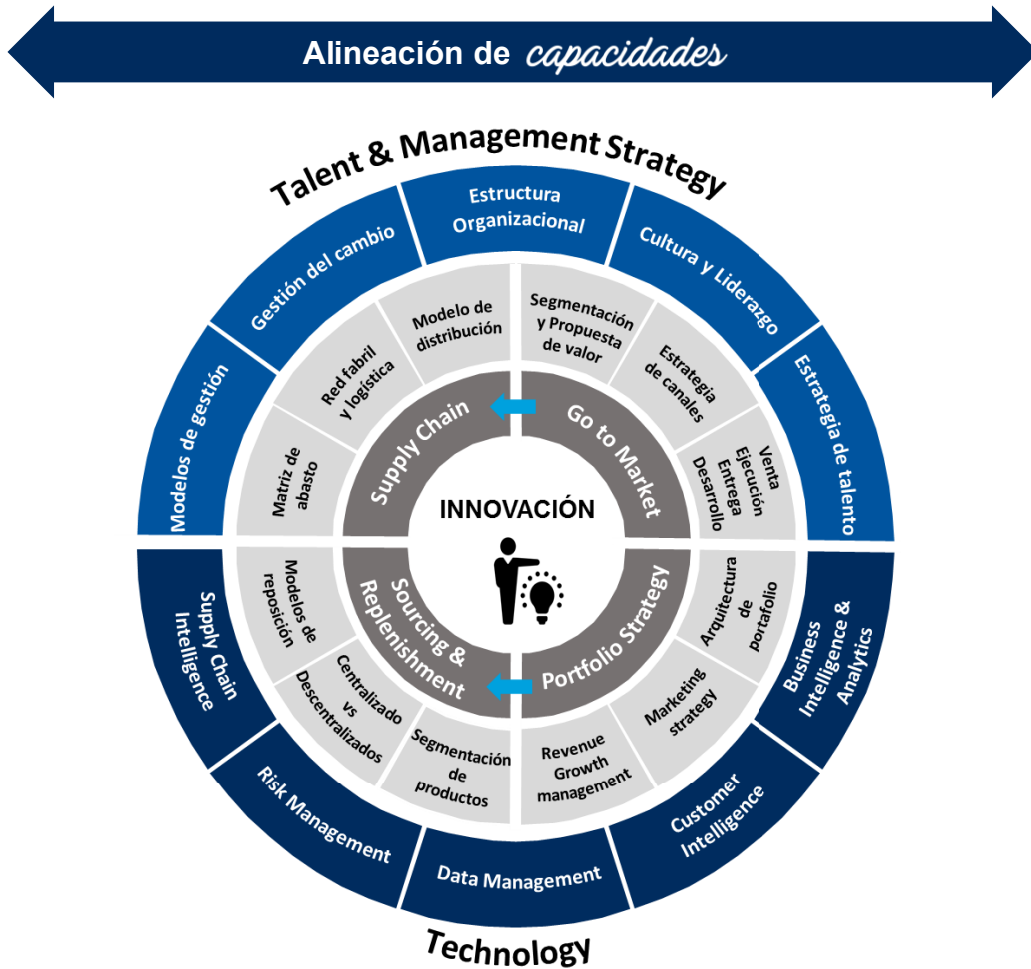


Imagen 1

La tecnología nos proporciona una visibilidad integral de la cadena, optimiza los pronósticos para ser más asertivos y permite tener toda la información al detalle (SKU, clientes y categorías). El tema de transformación organizacional, por otro lado, es más compleja y resistente al cambio; para evitarlo, es necesario considerar los modelos de gestión, el manejo del cambio, la estructura organizacional, la cultura y el liderazgo, así como la estrategia de talento. Solo alineando las capacidades con una visión de 360° se logrará tener una cadena ágil, flexible, granular y proactiva, capaz de reducir las ventas perdidas (entre un 65% a 75%), los costos operativos (entre 15% y 30%), administrativos (entre un 50% y 80%) e inventarios (entre un 35% a 70%).

Para innovar de manera exitosa, se debe soportar el crecimiento con todo el equipo (ventas, mercadotecnia y diversas áreas vinculadas con la cadena de suministro), así como superar el dilema de la innovación y desarrollar las competencias necesarias. Solo siguiendo estos pasos, se podrá alinear a la organización y, en consecuencia, abatir la complejidad que implica el proceso.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SAO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com  
informes@sintec.com