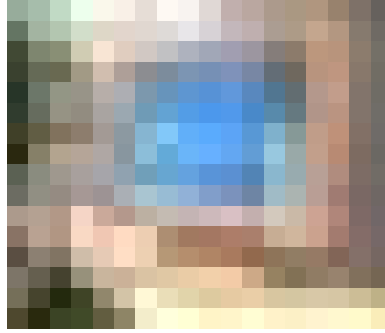


EDITORIAL



EL RIESGO DE LA INNOVACIÓN

La innovación es el factor más importante de competitividad o al menos es sobre el que las empresas pueden actuar. Los otros factores como el coste de la mano de obra, la infraestructura del Estado o el nivel de impuestos no están en manos del empresario modificarlos. Muchas veces hemos planteado en el boletín de AITIM las connotaciones de la innovación que pueden ser de producto, de proceso o de organización.

La innovación es necesaria, imprescindible para sobrevivir en el mercado global, pero puede ser también el principio de grandes problemas, e incluso la causa de la desaparición de una empresa. Todos tenemos la experiencia de lo caro que se pueden pagar los errores en una inversión mal realizada, en el desarrollo de un producto que no tiene cabida en el mercado o en la defectuosa organización de la empresa. En definitiva, la innovación tiene un riesgo. Uno de los mayores riesgos que tienen las empresas en el mercado global es el acortamiento del ciclo de vida de los productos que se manifiesta en la dificultad de mantener productos obsoletos. El riesgo no se puede anular, pero se puede acotar, controlar y reducir. Cuando la empresa detecta la oportunidad de mercado, tarda un tiempo en decidirse afrontar la innovación que le permita situarse en ese mercado, y tarda también en desarrollar el proceso de innovación. Durante esta fase es posible que esté realizando ya inversiones: puede tener que hacer viajes, contratar a un consultor para realizar algún estudio, tal vez comprar una maquinaria o pagar algún anticipo. Todavía no ha iniciado la producción y ya se han originado gastos.

Cuando se trata de un producto es de suma importancia la rapidez, pero con la flexibilidad y calidad que los mercados exigen, al coste correcto y con la estructura de comercialización necesaria. Sin embargo la empresa tiene que asegurarse de que su

estructura tiene la suficiente capacidad de organización para optimizar el proyecto y para satisfacer la necesidad de los clientes.

Existen métodos que permiten controlar el riesgo, como el ciclo de prueba de error, en la que por medio de un test se verifica que lo que se intuyó es real, a la vez que se identifican las variables más relevantes. Otro método consiste en valorar la oportunidad de negocio, a la vez que se identifican las necesidades del futuro cliente y se elaboran las especificaciones del producto dirigidas a satisfacer las aspiraciones de compra.

Hay que analizar los posibles clientes y los competidores, los canales de distribución que se necesitan y sobre todo las tecnologías que se prevén en el nuevo producto, el estado de ellas y la posibilidad de digerirlas por el equipo de la empresa, qué estructura de empresa necesita la innovación en cuanto a aseguramiento de la calidad, etc.

Posteriormente se analizarán los proveedores y los costes que vienen a generar las sucesivas etapas del proyecto.

Todo un cúmulo de preguntas que se van enlazando y que van a definir la viabilidad del proyecto de innovación y en definitiva el nivel del riesgo que se asume con él.

Hacerlo alegremente es una frivolidad incompatible con la situación actual de los negocios.

En estas épocas de bonanza económica en que casi todo lo que se fabrica se vende, es muy peligroso lanzarse a aventuras que pueden costar muy caras cuando lleguen las épocas de apretarse el cinturón. Estamos presenciando un afán inversor inusual, se está ampliando desmesuradamente y comprando maquinaria que en muchos casos no encaja en el proceso de producción. Como se ha dicho cualquier innovación entraña un riesgo, pero estos riesgos se pueden controlar, tal vez haya que recurrir a profesionales para ayudar a controlarlo.