

- **Entrevista con Énfasis Alimentación.-**

El presente artículo es un resumen de los aspectos más relevantes de la entrevista que la revista Énfasis Alimentación le realizara al Ing. Norberto Barciela cuando este se desempeñaba como Director de Innovación y Tecnología de Unilever México y en la que se hace referencia a los factores críticos a tener en cuenta durante la gestión del proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos.-

1. Actualmente, ¿qué parámetros se tienen en cuenta para la creación de nuevos productos?

En general los parámetros involucrados en el proceso de innovación, varían en función del tipo de proyecto y/o categoría de productos de la que se trate.-

No obstante ello se establecen elementos comunes a cualquiera de los anteriores y que en un alto grado son factores críticos de suceso, tanto del proceso de innovación en si mismo, así como de la posterior introducción del nuevo producto al mercado.-

Hacia fines de los noventa claros cambios fueron introducidos en nuestro proceso de innovación al igual que lo hicieran las compañías líderes del mercado de alimentos.-

Hemos ido abandonando el modelo que se basaba en las actividades de grupos de mercadotecnia que trataban de transmitir sus objetivos de nuevos productos a través de una fría y poco clara descripción escrita que era entregada a sus supuestos socios de I&D, o a grupos de investigadores de desarrollo de productos que finalizaban trabajando en proyectos basados en soluciones tecnológicas demasiado caras, y que por otra parte no tenían en cuenta lo que en realidad estaba sucediendo en el mercado, básicamente por falta de conocimiento de los requerimientos y expectativas del consumidor.-

La innovación deja de ser una serie de actividades reactivas y secuenciales, para convertirse en un proceso pro-activo donde una idea es ciertamente conceptualizada, yendo más allá de simplemente identificar los atributos sensoriales como sabor, aroma, textura, apariencia, y otros, que hacen al diseño del perfil organoléptico del producto, y que sin dejar de ser claves para el consumidor y críticos para su aceptación y aprobación, no son suficientes para su introducción exitosa al mercado.-

Parte del suceso de la misma incluye el análisis, desde las etapas primarias del proyecto, de cuestiones tales como:

- Donde y como va ha ser elaborado un nuevo producto
- Que proveedores de insumos y servicios deben estar involucrados
- Como va ha ser distribuido y comercializado
- Que tipo de soporte va tener desde mercadotecnia
- Cual será su posicionamiento
- Que impacto financiero y estratégico tiene en el de crecimiento del negocio
- Que riesgos serán asumidos
- Que respuesta se espera desde la competencia

Además de tener en claro quién será el consumidor, cuales son sus expectativas y requerimientos, y fundamentalmente si la idea esta en línea con la estrategia de la marca.-

Este modelo operativo requiere de la activa participación de todos los miembros del equipo de innovación, con un alto grado de comunicación entre todas las áreas involucradas, y no solo entre mercadotecnia y I&D, para lograr disminuir los riesgos al momento de la toma de decisión en las etapas claves de cada proyecto, factor este decisivo para la implementación del mismo en tiempo y forma.-

Hoy el proceso de innovación, si bien sigue constando de etapas que se suceden como en cascada, las mismas están complementadas con actividades multidisciplinarias que en forma convergente, divergente y/o paralela generan una multiplicidad de actividades que necesitan de un adecuado nivel no solo de de comunicación sino también en forma efectiva de un alto grado de conocimiento organizacional.-

Un profundo entendimiento tanto de los consumidores como de las tecnologías nuevas y emergentes es fundamental para establecer las bases de una innovación exitosa.-

El entendimiento de las necesidades del consumidor sus requerimientos y aspiraciones es crítico al momento de identificar nuevas oportunidades de mercado, junto con un claro conocimiento de los principios tecnológicos y desarrollos que son necesarios aplicar así como el modo en que ellos pueden ser utilizados.-

Pero no solo ayudara el hecho de construir este entendimiento a estimular la generación de nuevas ideas, sino que también permitirá establecer las bases a partir de las cuales se podrán tomar las decisiones correctas para una efectiva gestión del proceso.-

Estar cerca de las nuevas tecnologías al mismo tiempo que identificar en forma temprana las tendencias de los mercados y consumidores es una práctica necesaria pero no suficiente.-

Aún logrando crear este ambiente de entendimiento del consumidor y mercados, existe siempre la necesidad de encontrar ángulos diferentes desde los cuales analizar oportunidades e ideas.-

Para incrementar las posibilidades de éxito se deben realizar grandes esfuerzos para describir nuevas dimensiones y puntos de vistas desde perspectivas diferentes que lleven a la ruptura de complejos paradigmas.-

Solamente cuando las nuevas ideas crecen hasta un determinado punto y maduran lo suficiente como para que las compañías pueden apreciar su completo potencial, podrán ser soportadas y entonces lograr fructificar.-

Para ello es necesario, teniendo en cuenta la estrategia de la compañía, posibilitar su exploración y experimentación como paso previo a su evaluación y tamizado.-

El proceso de innovación es altamente desafiante y se tiende a sobrestimar o subestimar la calidad y cantidad de tiempo invertido en la investigación, diseño y planeamiento, así como la energía involucrada a lo largo del mismo, sin dejar de lado la dificultad y tiempo necesario para lograr un grado adecuado de convencimiento y compromiso por parte de la alta dirección.-

2. ¿Qué porcentaje de la labor que realiza se desarrolla en su país y cuánto de esas directrices provienen de la casa matriz?

Desde el punto de vista del negocio, las marcas se manejan globalmente desde los criterios básicos establecidos en los denominados “brand key”, los cuáles establecen los elementos comunes a las mismas como posicionamiento, categoría de productos, atributos de reconocimiento de la marca, etc.-

Desde el punto de vista técnico la innovación está en línea con los requerimientos del negocio local y sus estrategia de desarrollo y crecimiento, para lo cual el equipo de Investigación y Desarrollo Tecnológico de Unilever Latinoamérica cuenta con un equipo compuesto por más de 200 profesionales que pertenecen a diferentes ramas de la tecnología de alimentos, que dan soporte a la totalidad de los proyectos de innovación llevados adelante en esta región.-

Lo anterior se complementa con una extensa red de comunicación global entre los diferentes Centros Regionales de Tecnología y los Centros de Excelencia, con el propósito de establecer grupos de capacitación y actualización tecnológica así como grupos de trabajos interdisciplinarios e interregionales, establecidos para proyectos y actividades especiales que incluyen a los proveedores claves.-

3. ¿Cuáles son los mayores retos que enfrentan en la industria?

Crecer, Crecer, Crecer !!!. Con esta expresión, Harish Manwani Presidente de la División Cuidado Personal y del Hogar de Unilever Latino América, cerraba su discurso en la convención anual de resultados de la empresa a principios de los 2000.-

¿ Pero como lograr un crecimiento sostenido en un mundo de mercados cambiantes y economías regionalizadas que van más allá de las fronteras culinarias, sistemas y canales de comercialización caracterizados por una alta competitividad, barreras tecnológicas que son rápidamente superadas, junto a una verdadera revolución en los medios de comunicación ?.-

Hoy, las empresas que participamos en el mercado de los alimentos, estamos siendo expuestas frente a un nuevo y continuo desafío, donde un adecuado grado de creatividad y velocidad de respuesta es requerido para poder cubrir la expectativas de una diversidad de consumidores que están rompiendo las barreras de los mercados locales, además de mostrar nuevas tendencias en sus hábitos alimentarios en busca de la satisfacción y placer de la comida sin dejar de lado su preocupación por mantener un estado de salud acorde a los requerimientos de la vida moderna.-

Además, modernos sistemas y canales de comercialización, administrados por empresas cada día más profesionalizadas, son generadores claves de nuevos y continuos requerimientos hacia sus proveedores, ya que necesitan diferenciarse claramente a través del servicio en busca de la preferencia de los consumidores.-

La innovación agrega valor y beneficios tanto para el consumidor final como para estas empresas comercializadoras, ya que les permite brindar en sus anaqueles una oferta de productos cuya demanda garantice un alto grado de rotación y utilidades en línea con sus objetivos de negocio.-

Cierran este cuadro las empresas productoras que buscan lograr y mantener su liderazgo, agregando valor a través del crecimiento sostenido y una adecuada rentabilidad en presencia de una competencia que continuamente busca el correspondiente grado de participación con iguales objetivos.-

Donde claramente se destacan aquellas que poseen la capacidad para manejar los exigentes niveles de eficiencia y velocidad necesarios para el desarrollo, implementación e introducción al mercado de las innovaciones en producto, proceso y/o empaques acorde a los tiempos requeridos por un mercado altamente competitivo.-

Si bien todos los elementos antes mencionados pueden ser analizados en forma separada, estos convergen simultáneamente al momento de detectar la oportunidad que necesariamente es el elemento disparador de una idea innovadora.-

La capacidad de detectar esta oportunidad, adicionalmente al producto de los elementos propios de creatividad, eficiencia y velocidad son los parámetros que componen la ecuación de crecimiento que caracteriza a una empresa líder del mercado.-

Un rápido análisis de estas, serviría para sugerir una serie de recomendaciones para lograr un mejor resultado aplicando herramientas y técnicas de administración y manejo del proceso de innovación que han demostrado ser eficientes para mejorar estos aspectos por separado, como por ejemplo: reingeniería de procesos, calidad total y otros.-

Sin embargo hay dos que debemos tener en cuenta para en conjunto lograr una adecuada eficiencia del modelo en su totalidad, ya que especialmente ofrecen una oportunidad significativa de mejora en el área de innovación las cuales son:

- ➔ **Gestión de la Innovación**
- ➔ **Manejo del Conocimiento**

Como ya hemos mencionado, las empresas están continuamente en la búsqueda de nuevas oportunidades y la generación del cambio a través de la innovación como uno de los caminos para cubrir los requerimientos de mercados turbulentos apuntando a cumplir con las metas de crecimiento de su negocio y mantenimiento de su liderazgo, por lo que este concepto no es nuevo ni ajeno a ellas.-

El conocimiento, es un recurso clave que integra ideas, experiencia, intuición y las lecciones de experiencias previas que agregan especial valor a la toma de decisiones. Siendo fundamental que el mismo este disponible al momento de ser requerido.-

Hay una clara relación entre Innovación y Conocimiento que se ve reflejada en el sinergismo que surge de la gestión y manejo efectivo de ambas, siendo necesario para ello:

- * Promover la generación y creación de ideas
- * Actuar como catalizadores de cambio y creatividad
- * Asegurar que el conocimiento es aplicado a la toma de decisiones
- * Asegurar la accesibilidad al conocimiento
- * Transmitir abiertamente el conocimiento

Manejar estos elementos en forma sistemática y organizada, nos permite acumular conocimiento con un valor agregado de alto impacto en términos de eficiencia del proceso de innovación.-

4. En su opinión, ¿qué sector de la industria alimentaria ha llevado a cabo mayores desarrollos en el último año?

Totalmente en línea con las tendencias y hábitos de consumo que se están desarrollando rápidamente en la región el sector de la industria alimentaria que más ha estado y esta innovando en el mercado es el de la Industria Láctea.-

Las góndolas de los supermercados han triplicado sus frentes en los últimos cinco años, no solo como crecimiento de las ventas sino también en un alto porcentaje por la oferta de innovación de las compañías del sector tanto locales como foráneas.-

Por otra parte este sector ha sido el que ha mostrado mayor uso de las nuevas tecnologías y conocimiento en las áreas de alimentos funcionales, siendo líderes en el manejo de las mismas y pioneros en la incorporación de los mismos a una extensa línea de productos así como a su implementación.-

5. ¿Cuáles son las tendencias que se perfilan como más importantes para los próximos 5 años?

Esta muy claro que los consumidores han comenzado a mostrar mayor interés y preocupación por su salud y bienestar así también como al hecho de verse bien físicamente buscando cada día mantener un sano equilibrio entre el placer de la comida y los beneficios de propios de su ingesta.-

El fácil acceso a los medios de comunicación permite que el consumidor habido de información la obtenga de fácil y de clara manera, aumentando de este modo sus umbrales de satisfacción.-

Esto hace que haya una lenta transición de la hasta ahora simple importancia que se le daba a los macro-nutrientes a un interés por las funciones de los micro-nutrientes y su importancia desde el desarrollo de un nuevo ser en el vientre materno hasta los requerimientos de los mismos para llegar con un adecuado grado de bienestar a las edades adultas.-

Salud, bienestar y vitalidad, son en definitiva las bases de los requerimientos en términos de hábitos y tendencias de consumo en el corto y mediano plazo, que impactarán directamente en el requerimiento



de ingredientes más estables, económicamente accesibles, además de empaques atractivos, prácticos y ecológicamente viables.-

El desafío incluye una optimización en términos de reducción en la complejidad del etiquetado apuntando a un consumidor cada día más exigente y expuesto a un extenso rango de productos tanto en variedad como en oferta de elaboración.-

Tecnológicamente estamos yendo hacia nuevos procesos de preservación en búsqueda de eliminar el uso de preservantes, que requerirán también de nuevos sistemas de empaque acorde a las tendencias ecologistas y de preservación del medio ambiente.-

NB

México, Agosto 2007