

Desarrollo de nuevos productos: caso Grupo «Industrias Alimentarias de Navarra»¹

New product development in the «Grupo Alimentario IAN»

LUIS ARTURO RÁBADE HERRERO
JOSÉ ANTONIO ALFARO TANCO*
Universidad de Navarra

Recibido el 3 de marzo de 2007; Aceptado el 27 de febrero de 2008

Nº de clasificación JEL: M31 – Marketing ; M11 – Production Management

Resumen:

En este trabajo nos centramos en la problemática de la innovación en la industria alimentaria, y para ello, desarrollamos un caso exitoso: Grupo Alimentario IAN. Desde su origen hasta el día de hoy, su evolución ha sido constante, no solo en cuanto a su estructura empresarial y organizativa, sino también en cuanto a su estrategia competitiva, el segmento al que se dirige y el tipo de producto que vende. Con este estudio de casos pretendemos ilustrar el proceso y las fases en la innovación de nuevos productos, y los principales retos que una empresa debe afrontar en este proceso.

Palabras clave:

Innovación; Desarrollo de nuevos productos; Estudio de casos; Industria alimentaria.

Abstract:

This article shows the way in which the company «Grupo IAN» has developed a new product. This firm is characterized by its continuous evolution, not only in its organizational structure, but also in its competitive strategy, its targets, or the category of products that the company manufactures and commercializes. With this case study we illustrate how a company in the food industry is coping with the new trends in food habits. We describe the process and the stages in the product innovation, and the main challenges that this company has faced in this process.

Keywords:

Innovation; New Product Development; Food Industry, Case Study.

* La dirección de contacto es: José Antonio Alfaro Tanco, Universidad de Navarra Campus Universitario, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, e-mail: jalfaro@unav.es

¹ El presente caso ha sido realizado dentro del proyecto de investigación PIUNA 16028512. Deseamos asimismo agradecer la colaboración de la empresa IAN en su realización, muy especialmente la de D^a Susana Fernández, Directora de Marketing. Una versión preliminar de este caso fue presentada como ponencia en el «Second European Conference on Management of Technology» (EUROMOT), celebrado en septiembre de 2006 en Birmingham.

1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

El Grupo «Industrias Alimentarias de Navarra» (IAN) comenzó sus actividades en el año 1973. IAN (www.grupoian.com) representa un caso exitoso de transformación en la industria agroalimentaria española. A partir de unos inicios modestos como cooperativa, IAN ha sabido evolucionar hasta convertirse en una de las empresas con mayor presencia en el mercado, a través de marcas tan conocidas como Carretilla. Los autores conocen la empresa desde la década de los noventa, y por ello, son testigos de los cambios acontecidos, tanto en la propiedad, como en la orientación estratégica, y finalmente, en los últimos años, del esfuerzo por desarrollar nuevos productos para un mercado de consumidores cada vez más exigentes y un número creciente de competidores. Estas razones, junto con la disposición mostrada para colaborar en trabajos de investigación, nos han llevado a desarrollar este caso.

Podemos decir que en estos más de treinta años de historia, IAN ha pasado fundamentalmente por tres etapas, cuyas características principales se muestran en la Tabla 1, y que describimos a continuación:

Etapa I (1973-1988). Esta primera fase de la vida de IAN está asociada a su existencia como cooperativa. En esta etapa, el objetivo es el pleno empleo y el respeto a las condiciones laborales del propio trabajador. Como ejemplo de medidas para conseguir reducir la eventualidad en el empleo, se realizan actividades como pelar mandarinas durante el invierno, meses de baja producción, para así poder mantener activa la plantilla, sin pensar exclusivamente en la rentabilidad económica. Esta visión de empresa explica también la elección de Villafranca (Navarra) como ubicación, ya que ésta era una localidad que, en aquel momento, tenía una de las tasas de emigración más alta de toda la zona. De este modo, se pretendía que la empresa fuera un reclamo para la vuelta de estas personas y, así la zona se revitalizara desde el punto de vista económico y social.

Tabla 1.

Etapas por las que ha pasado IAN

	ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III
Duración	1973-1988	1988-2002	2002-hasta ahora
Propiedad	Cooperativa	Grupo Viscofán	Grupo Viscofan
Orientación	Empleo	Industrial/Proceso	Externa/Cliente
Tipos de innovación	Organizativas	De proceso	De producto

Etapa II (1988-2002). Como fórmula para potenciar su crecimiento, IAN decide dejar de ser una cooperativa y, a finales de los años ochenta, se integra en el Grupo Viscofan. A partir de este momento, se entra en una etapa de fuerte crecimiento industrial complementada con una serie de cambios organizativos de índole estratégico: la empresa se orienta hacia un crecimiento en ventas y para ello IAN compra Industrias Muerza (lo que le permite

hacerse con la marca Carretilla), la fábrica de mermeladas Bebé en San Adrián (Navarra), y una planta de fabricación de aceitunas en Extremadura. En aquellos años, el espárrago, el producto más importante de la empresa, se cultivaba fundamentalmente en Navarra, y la empresa ya constataba la escasez de personal necesario para su cultivo haciendo que el coste resultase demasiado elevado. Por ello decide salir, en primer lugar a Andalucía y a Cáceres, y después, en el año 1989 a Perú, decisión en la que la empresa fue pionera, para después ser imitada por otras empresas de la industria transformadora de vegetales del Valle Medio del Ebro. A mediados de los años noventa, IAN factura ya 56 millones de euros. En ese momento cuenta con dos plantas en Navarra, la primera en Villafranca dedicada, por un lado, a la producción de tomates y derivados, y, por otro, al embalaje, etiquetado y expedición del espárrago proveniente de IAN Perú, y una segunda en San Adrián centrada en la producción de mermeladas y confituras. El número de empleados fijos era de 150 y el de eventuales alrededor de 160. Las principales marcas utilizadas eran IAN, Bebe y Carretilla.

Etapa III (2002-a la fecha). Esta tercera fase se basa en dos pilares. Por un lado, potenciar la marca Carretilla y, por otro, diversificar las actividades productivas de la empresa. IAN decide abandonar el mercado de las mermeladas en cuanto que se trata de un sector dominado por tres grupos en el que las posibilidades de crecimiento eran muy limitadas. Dadas las perspectivas de crecimiento del sector, IAN vende su planta de mermeladas, y con ello la marca Bebé, al Grupo Helios. Esta decisión les proporcionó liquidez, requisito imprescindible para acometer nuevas inversiones asociadas a innovación en producto. En cuanto a la idea de potenciar la marca Carretilla, también resulta comprensible si se piensa que esta marca gozaba en el comienzo de la década de un conocimiento del 96%. En cuanto a la diversificación, la empresa busca nuevos segmentos en alza con alto valor añadido, concretamente, platos preparados. Esta tendencia se explica por los cambios en los hábitos alimenticios que marcan la necesidad de productos que faciliten la tarea de preparar los alimentos al consumidor final en casa o fuera de ella.

Al día de hoy, IAN tiene cinco líneas de productos claramente diferenciados: espárragos (producidos en Perú y China, y etiquetados y embalados en España); tomate y derivados (Villafranca); aceitunas (Cáceres); y platos preparados, tanto en conserva como refrigerados (nueva línea de producción de Villafranca). La compañía comercializa alrededor de 12.400 toneladas de espárragos, 19.800 toneladas de aceitunas, 52.429 toneladas de tomate y salsas, y 3.600 toneladas de verduras. Además, un tercio de sus ventas provienen de la actividad exportadora realizada a más de 50 países como Francia, Canadá, Australia, Rusia y Japón, entre otros. La historia de IAN puede resumirse como la de una empresa en constante evolución, con una clara orientación internacional en producción y ventas, animada desde un espíritu de innovación en el desarrollo y creación de nuevos productos y procesos. IAN, en los últimos cinco años, se ha volcado en un esfuerzo orientado a la innovación. Como reflejo de este espíritu, IAN ha invertido durante este tiempo alrededor de 25 millones de euros con el objetivo de consolidar su liderazgo en el negocio de espárragos, y de productos preparados y refrigerados elaborados con verduras. En el 2005, la empresa destinó 5,3 millones de euros a la adquisición de maquinaria (3,7 millones de euros en mejoras y en la instalación de una nueva depuradora en su planta de Villafranca, y 1,6 millones a la compra de maquinaria para su línea de refrigerados), Además, en los últimos años, ha realizado una inversión de 2,1 millones de euros en diversos proyectos de I+D+i, acogidos a

programas evaluados y subvencionados por el CDETI y el Gobierno de Navarra. En 2006, la facturación del Grupo IAN fue de 81,10 millones de euros, de los cuales el 21,6% se dedicaba a la exportación. La plantilla media es de unos 282 empleados.

2. PROCESO DE INNOVACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS

IAN, a principios del siglo XXI, es una empresa líder en conservas de espárrago, con una marca bien posicionada, Carretilla, que está identificada como sinónimo de calidad, tradición, garantía y «saber hacer». Ahora bien, es un hecho que las ventas de conservas vegetales en la última década se caracterizan por tasas de crecimiento muy bajas. Por otro lado, las actuales tendencias de mercado, caracterizados por los nuevos hábitos alimenticios, han generado un escenario competitivo donde se hace necesario el desarrollo de nuevos productos. Ante este panorama, la empresa decide crear en el año 2002 el «Comité de Nuevos Productos» (CNP). Concretamente, la dirección de la empresa quiere lanzar productos con un alto valor añadido, potenciar la imagen innovadora de la marca, y aumentar la diferenciación con respecto a las marcas blancas o de distribución. El fin último es el de introducirse en un segmento del mercado con altas tasas de crecimiento como es el de los productos precocinados, ofreciendo al consumidor, al mismo tiempo, comodidad, salud y calidad.

El CNP nació con el apoyo explícito de la dirección general dado que, desde un principio, estaba claro que los nuevos productos representarían uno de los pilares básicos de la estrategia de IAN. El CNP estaba formado originalmente por personas de I+D, producción, marketing y dirección, incorporándose, posteriormente, responsables del departamento de compras. Ante necesidades concretas, se incorporan a directivos intermedios que forman parte de otros departamentos.

En los inicios, los miembros del comité contaron con la asesoría de un grupo consultor, sobre todo en cuestiones de metodología de trabajo. Actualmente, el CNP se llama «Comité de Innovación», y se reúne una vez a la semana con el objeto de analizar nuevos productos, y coordinar y revisar los esfuerzos relacionados con los lanzamientos en curso.

El primer proyecto de innovación que lanzó la empresa fue el de la «conserva de selección», basado en una mezcla de verduras envasadas en tarros de cristal. Los objetivos fueron, por un lado, hacer una primera incursión en el mercado cara a los consumidores, y, por otro, mostrar a nivel interno el giro estratégico de IAN que implicaba pasar de estar «orientada al producto» a «orientada al mercado». Aun cuando dentro de la gama de platos preparados, los consumidores contaban ya con la posibilidad de adquirir verduras frescas, gazpachos y cremas, sin embargo, el CNP había constatado la falta de productos refrigerados preparados elaborados con verduras. Por ello, IAN decidió introducirse en este segmento con una nueva línea de productos, cuya manufactura exigía, a su vez, un nuevo proceso productivo. Por todo lo anterior, la elección de este tipo de productos significaba para IAN la posibilidad de crecimiento en un lineal moderno y con potencial de mejora, y además ofrecía la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas en tecnologías patentables. El reto era mucho más complejo que fabricar conservas o congelados, pero

las expectativas de beneficios con base a un producto nuevo y no fácilmente imitable eran considerables.

En febrero de 2005, IAN introdujo una gama de platos preparados refrigerados elaborados con verduras bajo la marca Carretilla. Los nuevos productos estaban envasados al vacío y se presentaban en bandejas que se podían introducir directamente en el microondas. Para la puesta en marcha de esta nueva línea de refrigerado, la compañía creó una nueva línea productiva.

Hoy en día, IAN es considerada como una empresa pionera en el mundo de «productos refrigerados con verduras». Dentro del proceso de innovación de nuevos productos en el Grupo IAN, describiremos a continuación los aspectos más relevantes dentro de cada una de las fases asociadas a este proceso.

2.1. Generación de ideas.

Es evidente que todo proceso de innovación parte de ideas, las cuales representan los inicios a partir de los que surgen los nuevos productos a introducir en los mercados. En este sentido, las herramientas principales de las que IAN dispone para la generación de ideas son las siguientes: buzón de sugerencias disponible para todo el personal de la empresa; informes sobre tendencias de crecimiento elaborados por empresas de investigación de mercado con el objeto, sobre todo, de evaluar el potencial de un nuevo producto; ferias; viajes al extranjero -fundamentalmente a Francia, Reino Unido, y Estados Unidos-; catas; información de revistas; y visitas de los comerciales a los lineales con lo que se obtienen sugerencias de clientes finales y distribuidores. Tal como nos comentó uno de los directivos entrevistados no todas las fuentes han tenido la misma relevancia en el proceso, sin embargo, como es evidente la empresa nunca descarta ninguna posibilidad:

«... es de destacar la importancia que tiene para nosotros el departamento de marketing y los comerciales como principal fuente de ideas. Resulta crucial saber recoger toda la información posible venga de donde venga, y no menos importante resulta el filtrar correctamente toda esa información».

2.2. Evaluación

En la fase de evaluación, la función primordial del CNP es la de filtrar todas las ideas generadas en la etapa anterior, con respecto a una serie de criterios. IAN ha conseguido formalizar la evaluación mediante el diseño de una herramienta que ellos denominan «Hoja de Nuevos Productos» (HNP). En ésta, se incluyen, entre otros, los criterios descritos en la Tabla 2. Tal como resumía un directivo:

«La dinámica suele ser la siguiente: se reciben las ideas (personalmente, por teléfono), son recogidas por el CNP, y con cada una de ellas, se elabora una Hoja de Nuevos Productos. Cada una de ellas representa un proyecto, y el total de HNPs se guarda en una base de datos».

Tabla 2.

Criterios fijados en la «Hoja de Nuevos Productos»

Criterio	Definición
Tecnología	Tipo de proceso productivo
Ventajas para el consumidor	Necesidades identificadas o latentes
Mercado	Entorno geográfico y tipo de clientes
Factores de mercado	Tamaño, tendencia, competencia
Inversión	Necesidad de adquirir locales, maquinaria, etc.
Recursos humanos	Contratación de nuevos trabajadores
Materias primas	Buscar nuevos proveedores o trabajar con los ya existentes
Embalaje	Tipo de envase a utilizar y adecuación de los existentes en los productos elaborados por la empresa
Almacenamiento	Nuevas necesidades de almacenamiento, productos perecederos, riesgo en la manipulación, etc.
Medio ambiente	Proceso contaminante, requisitos legales existentes, etc.
Trazabilidad	Dificultad en determinar el origen del producto final, requerimientos de los clientes
Marca	Crear marca propia o utilizar la ya existente
Precio de venta al público	Mirar lineales, productos sustitutivos
Canibalización	Riesgo de reducir la venta de productos de la propia empresa

En el caso específico de los productos refrigerados, lo que empujó a IAN a aprobar el proyecto fueron claramente la novedad que el producto suponía en el mercado, el potencial de ventas, la posibilidad de reforzar la imagen de la marca Carretilla, la dificultad de imitación por parte de la competencia, y la oportunidad de complementar la línea de productos ya existentes, soslayando, por otra parte, cualquier problema de canibalización.

2.3. Desarrollo de nuevos productos

En muchas ocasiones, el desarrollo de un nuevo producto exige un proceso paralelo de innovación de los procesos productivos. El caso que estamos analizando representa un ejemplo de lo anterior. En esta etapa, observamos en el desarrollo de la nueva línea de productos refrigerados de IAN una serie de fases, que partiendo de lo conceptual, se trasladaron a una serie de pruebas piloto para continuar con una fase preindustrial, culminando con el inicio de la fabricación. Estas cuatro fases están resumidas en la Tabla 3.

Tabla 3.

Fases en la etapa de Desarrollo de Nuevos Productos

Fase	Descripción
Conceptual	Contempla los estudios de mercado, pruebas de consumidores y demás pruebas para validar el producto y/o idea. Finaliza con la aprobación en el CNP
Piloto	Pruebas en planta piloto realizadas por I+D, con elaboración de diferentes bocetos de cocina a escala piloto
Preindustrial	Pruebas en línea de producción realizadas, en primer lugar, por I+D, y después por Producción, siempre bajo control de I+D
Industrial	Primera fabricación

El CNP interviene, ante todo, en la primera fase, en la cual, para el caso de los refrigerados, el comité de nuevos productos realizó pruebas a consumidores sobre concepto, ideas, recetas, realización de *spots*, diseño del envase y etiquetado (*packaging*), y la banda de precio a la que el producto debe venderse. La información obtenida se tradujo en una puntuación (*scoring*), mediante la cual IAN valoró las posibilidades reales del nuevo producto. Entre otras cosas, las pruebas de mercado determinaron que el precio de venta al público debería tener en cuenta al de otros productos refrigerados con los que se comparte lineal (por debajo de 3 euros por unidad de producto).

Tal como nos comentó uno de los directivos, IAN es consciente de que las pruebas de mercado deben ser siempre analizadas de forma prudente:

«...analizar la opinión del consumidor es ciertamente complicado porque cuando se le pregunta puede contestar una cosa y luego hacer otra. De las investigaciones, por muy fieles que se intenten hacer, lo mejor es ver el comportamiento real porque cuando sabe que está siendo observado, grabado, una cámara, cualquier cosa, los comportamientos tienden a cambiar. Adicionalmente, si se les pregunta en presencia de otras personas, eso les condiciona notablemente. Por ejemplo, muchos consumidores comprarían a precio más bajos, pero si están delante de gente les cuesta reconocerlo. Por esto, es importante analizar esta información con prudencia».

De forma paralela, la empresa inició la planificación del proceso de manufactura para el nuevo producto. En cuanto que éste suponía un cambio radical respecto al tipo de productos elaborados por la empresa (conservas), IAN tuvo que ampliar sus instalaciones, y adquirir nueva maquinaria.

2.4. Comercialización de los productos

IAN llevó adelante una importante campaña de promoción, con la ayuda del gabinete de comunicación de la empresa, para dar a conocer sus nuevos productos refrigerados. Fundamentalmente se empleó publicidad dirigida al consumidor objetivo, junto con una campaña de relaciones públicas de cara a la prensa especializada, y también se creó un

kit de presentación para el sector de la «gran distribución». Adicionalmente, se hizo un *sampling* de producto en guarderías, gimnasios y oficinas de las principales áreas consumidoras de platos preparados (Madrid y Barcelona). Toda esta labor estaba orientada a conseguir que los consumidores conocieran las características y ventajas de los productos refrigerados. En cierta manera, no se trataba sólo de introducir un nuevo producto sino de aleccionarles sobre una nueva manera de comer un producto sano y que demandaba un tiempo mínimo para su preparación:

«Hay que tener en cuenta que en el caso del refrigerado es muy importante «educar» al consumidor, decirle en qué consiste el producto, cómo se consume, y en el caso de IAN, conseguir, además, que se asociase la marca Carretilla con los nuevos productos.»

3. RETOS ASOCIADOS AL PROCESO DE INNOVACIÓN

En este apartado, queremos resaltar los desafíos más importantes que tuvo que afrontar IAN durante el proceso de innovación de sus productos refrigerados. En este sentido, hablaremos de la problemática asociada a desarrollar un nuevo producto y un nuevo proceso de producción de forma simultánea, las dificultades encontradas en el área de aprovisionamiento, la acogida del nuevo producto por el mercado, y los cambios organizativos que tuvo que afrontar a lo largo del proceso.

3.1. Innovación de producto + innovación de proceso:

Desde la perspectiva de la innovación en productos, IAN acometió el desarrollo de un nuevo concepto de «producto cocinado refrigerado elaborado con verduras» que no existía en el mercado. La elaboración de este producto exigió el desarrollo de un nuevo proceso productivo, el cual acabó siendo, junto con la necesidad de satisfacer a los consumidores, el principal reto al que IAN hubo de enfrentarse. En este sentido, inicialmente, IAN tuvo que desarrollar un proceso de cocción al vapor y posterior enfriamiento (*vacuum cooling*). De esta manera, se conseguía cocinar las verduras sin el efecto lavado característico de la cocción en agua. Los sabores se mantenían y la verdura no perdía su textura. Para este proceso se creó una máquina autoclave especialmente diseñada para ello. Una segunda innovación en el proceso consistió en el desarrollo de un sistema de sellado denominado «*skin*». Este tipo de sellado impide la ausencia de oxígeno en el envase a lo largo de la vida comercial del producto, evitando que el producto se oxide y se vuelva rancio. Por último, debemos resaltar que IAN desarrolló un tratamiento por «*altas presiones*». Como consecuencia de este tratamiento, altamente innovador, se consiguió alargar la vida útil del producto hasta 45 días bajo refrigeración, sin alterar las características nutricionales y organolépticas del producto.

3.2. Problemas en el ámbito del aprovisionamiento:

Debido la estacionalidad existente en la recogida de verduras, la gestión de compras para el abastecimiento de la materia prima es un punto fundamental para este tipo de em-

presas. Con relación al proyecto de innovación de IAN, la nueva gama de platos refrigerados supuso una cartera de proveedores más amplia, y, por ello, un aumento en la complejidad de las decisiones de aprovisionamiento. La materia prima, en algunos casos, influyó de manera decisiva en algunos de los platos, ya que algunas recetas se tuvieron que cambiar para adaptarlas a la disponibilidad de algunos de los ingredientes:

«Nuestro esquema cambió. La fábrica de espárragos está diseñada para hacer espárragos, pero una planta de refrigerados, ¿refrigerados de qué? Es decir, ¿que es un plato? ¿Cómo lo vas a usar todo el año? Entonces tienes que racionalizar industrialmente una idea. Si queremos hacer verduras lo primero que hay que pensar es que no hay verduras todo el año, ya que las campañas de recolección suelen ser de unos tres meses. Por tanto, si queremos tener una fábrica que trabaje todo el año, tienes que partir de productos semielaborados y planificar de dónde vas a conseguir las materias primas.»

3.3 Problemas en la fase de introducción en el mercado:

Para las grandes superficies españolas, los platos de verdura refrigerados y preparados representan una novedad, y, en ese sentido, IAN ha jugado un papel pionero. Entrar en este nuevo nicho ha sido complicado: el ama de casa no conocía este plato; los recursos en publicidad eran limitados; y las grandes superficies exigen alta rotación, precios bajos, con lo que intentan asegurar una rentabilidad en el corto plazo. De cualquier manera, hay que destacar que, en general, la gran superficie ayudó, dando un cierto margen para la consolidación del mismo:

«En este aspecto, hay que destacar la receptividad de las grandes cadenas a nuestros productos refrigerados, y eso que estos productos tienen costos adicionales, tales como las neveras, electricidad, espacio, mayor rotación... pero saben que el lineal de refrigerados va a crecer en el futuro.»

El objetivo inicial de IAN era recuperar el nivel de facturación que se tenía antes de la desinversión en la planta de mermeladas. Ciertamente, en el camino, se han presentado algunas dificultades, entre otras, la propia cultura del consumidor español, que no tiene hábito de comprar productos refrigerados:

«El congelado desde que tú lo compras, lo introduces en el maletero del coche, y te lo llevas a casa, lo vuelves a meter a congelar y tienes una recuperación. Has perdido cualidades pero no has tenido problemas de tirar el producto. En cambio en los refrigerados nos encontramos con que no hay una gran tradición. Es necesario educar al consumidor.»

3.4. Cambios organizativos:

La introducción de los platos refrigerados llevó a la dirección a replantearse algunos de los aspectos de la estructura organizativa. Los cambios que se hicieron fueron significativos en algunas de las áreas de la empresa: hubo que trasladar algunas personas, y contratar a otras. En el momento de poner a funcionar la idea de los platos refrigerados, IAN tenía en planta un jefe de producción, que a su vez mantenía una serie de equipos operativos

concebidos en torno a tres tareas: calidad, mantenimiento, y producción. En el caso de la línea de platos refrigerados, se asignó un especialista en calidad, porque en los platos la calidad representa seguridad. Se contrató a una experta en microbiología, más un ayudante de nivel universitario. Se contrató también a un técnico de producción especialista en alimentación, versado adicionalmente en refrigeración, que además se responsabilizó de los aspectos organizativos. Finalmente, la empresa contrató un técnico en mantenimiento, que lleva la parte mecánica de la línea. Con todas estas personas se forma un equipo operativo capaz de gestionar la nueva línea de producción.

4. REFLEXIONES FINALES

Desde su nacimiento, IAN ha sido una empresa innovadora, por lo que la elección y desarrollo de los platos refrigerados va en la línea marcada por la empresa desde su creación. Ahora bien, lo que la introducción de este nuevo producto sí exigió fue un cambio en la orientación estratégica de la empresa. Esta reorientación implicó pasar de una empresa enfocada a la producción, a otra centrada en el cliente. En otras palabras, de una orientación a la manufactura, a otra centrada en el marketing.

En todo proceso innovador siempre hay momentos complicados, nervios, aunque el mensaje oficial sea de calma. Lo importante es que en la empresa se pongan todas las medidas necesarias para corregir las posibles desviaciones, incluso contratando consultoría externa para tener otra visión, buscando la mayor objetividad de lo que piensa el ama de casa, cómo lo ve, cómo percibe la presentación, en fin, el punto de vista del consumidor final. Resumiendo, se puede afirmar que gracias al esfuerzo en innovación de la empresa, el Grupo IAN ha abierto nuevas vías de desarrollo, diversificando su gama de productos y potenciando su marca. Como afirmaba uno de nuestros entrevistados:

«En el objetivo, que es innovador, y siempre es innovador, hay una constante que es el trabajo. La innovación, la creatividad, como dice nuestro director, no es algo de bohemios, de estar en casa soñando por la noche. El escritor sino se pone delante del folio todos los días y escribe siete letras, no tiene nada que decir. Aquí es lo mismo.»

5. PREGUNTAS PARA EL DEBATE

Pregunta 1: Siguiendo el caso de IAN, ¿cuáles son los factores clave para que una empresa sea capaz de afrontar y desarrollar actividades innovadoras?

Pregunta 2: El Comité de Nuevos Productos (CNP) juega un papel relevante en el caso de IAN: ¿cuáles deben ser los aspectos más relevantes para que un CNP sea eficiente en una empresa?

Pregunta 3: El proceso de desarrollo de innovación de nuevos productos no es algo sencillo de implementar: ¿cuáles son los problemas más frecuentes a lo largo de este proceso?

6. RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS PLANTEADAS

Pregunta 1:

Dentro de los factores que cita la literatura como claves para que una empresa innove, cuatro son los que encontramos como más relevantes en el caso de IAN: cultura, satisfacer necesidades de los consumidores, recursos financieros, y marca reconocida:

- *Cultura*: nos encontramos con una empresa enfocada desde sus inicios hacia la innovación, y que siempre ha intentado adelantarse a sus competidores en el mercado. En este sentido, la alta dirección de la empresa ha resultado clave para que el resto de mandos intermedios y empleados sean conscientes de la importancia de la innovación en la marcha de la empresa.
- *Necesidades de los consumidores*: todas las ideas pueden ser desarrolladas de forma metodológicamente correcta, pero si los nuevos productos no satisfacen a los clientes potenciales, difícil será que tengan éxito. En el caso de IAN, crear un producto que responda a las nuevas tendencias en alimentación ha sido el factor de impulso para el proyecto.
- *Recursos financieros*: teniendo en cuenta que más del 99% de las empresas españolas son PYMES, las inversiones que suponen crear un nuevo proceso productivo pueden suponer una barrera difícil de superar si no se consiguen fondos suficientes para sufragarlas. Aun cuando IAN, por tamaño, ya no se puede considerar una PYME, la liquidez obtenida por la venta de «la sección de mermeladas» a Helios resultó imprescindible para que fuera financieramente viable.
- *Marca*: el prestigio de la marca Carretilla supuso un aval en el momento de introducir el producto en el mercado, en cuanto que los consumidores pudieron asociar los productos refrigerados con la calidad de la marca.

Pregunta 2:

En primer lugar, debemos destacar que no existen «recetas únicas» y que cada empresa, al diseñar un CNP debe tener en cuenta el tipo de innovación que desea acometer (radical, evolutiva, de producto, de proceso) y las características de su empresa (sector, tipo de producto, tamaño, grado de coordinación entre departamentos, estructura organizativa de la empresa, entre otras) para diseñar de forma adecuada su comité. Sin embargo, esto no es óbice para que existan una serie de premisas que todo CNP debe cumplir para su buen funcionamiento, como son la elección adecuada de los miembros, la definición precisa de sus funciones, una estructura organizativa afín al entorno, y una planificación del trabajo claramente definida. Las desarrollamos a continuación:

- *Elección adecuada de los miembros*: La definición de las capacidades que un CNP debe aglutinar son las que determinan quiénes deben formar parte de este tipo de comités. Dichas capacidades son autoridad, conocimientos técnicos, dominio de las normas legales, conocimiento del mercado, aspectos más relevantes del aprovisionamiento, almacenamiento y distribución, y dominio de la problemática financiera de la empresa. Siguiendo todas estas capacidades, un CNP debería incluir personas de dirección, producción, I+D, marketing, aprovisionamiento, logística y finanzas. Sin embargo, esto implicaría un número demasiado elevado en términos de coordinación, planifica-

ción y consenso para la toma de decisiones. En el caso de IAN, esto se resolvió de una manera muy lógica, es decir, diferenciando entre los «miembros permanentes», que se caracterizan por formar parte del comité desde su origen hasta su disolución, y los «no regulares», cuya presencia en el CNP se sitúa cuando hay que analizar una decisión donde sus capacidades son básicas para una adecuada valoración de la misma.

- *Definición precisa de funciones:* De forma tradicional, las funciones básicas de un CNP se centran normalmente en la generación y evaluación de ideas, teniendo un papel mucho menor en el desarrollo y comercialización. Esto es algo que consideramos un error, en cuanto que el CNP debe involucrarse en todas las fases. Así, el hecho de que los CNPs tengan sólo un papel activo en las fases de generación de ideas y evaluación reduce la probabilidad de éxito del proceso. En este sentido, estamos convencidos que un porcentaje muy alto del fracaso de los nuevos productos viene dado por la falta de coordinación entre las áreas de producción y marketing.
- *Estructura organizativa afín al entorno:* Dependiendo de las características del entorno en el que se lleva a cabo el proceso de desarrollo de nuevos productos y del tipo de proyecto concreto al que se hace frente, puede ser más adecuado un tipo de equipo u otro. Así, por ejemplo, la estructura funcional es adecuada para proyectos avanzados de desarrollo, en los que la profundidad de conocimientos y la excelencia técnica son cruciales. Por su parte, cuando el reto es romper con el pasado, entrar en un nuevo mercado o hacer algo radicalmente diferente, la estructura autónoma es más eficaz. En el caso de IAN, el lanzamiento de nuevos productos supone una situación de ruptura dentro de la empresa y, además, un cambio cultural dentro de la empresa. Por eso, el hecho de que el CNP tenga una alta autonomía ha sido clave para su éxito y su permanencia.
- *Planificación del trabajo:* La existencia de una metodología de trabajo claramente definida es un elemento clave para el buen funcionamiento de un CNP. Por ello, la necesidad de fijar reuniones, al menos, semanales, es necesario para que exista una continuidad en el análisis de los proyectos, y que los miembros perciban una continuidad en su actividad.

Si el CNP de una empresa se desarrolla en torno a estas directrices, podemos estar convencidos de que será una herramienta útil para el desarrollo de nuevos productos dentro de la empresa.

Pregunta 3:

La experiencia investigadora de los autores en la industria agroalimentaria nos ha permitido concluir que son varios los problemas que una empresa debe afrontar a lo largo del proceso de desarrollo de nuevos productos. Entre otros, y, en nuestra opinión, los más importantes son:

- *Afrontar una situación de ruptura:* es frecuente que cuando los nuevos productos están vinculados al desarrollo de líneas de producto totalmente nuevas en una empresa, dicha situación implique, convencer a los responsables de cada departamento de la necesidad de dicho cambio. Y esto no es fácil, ya que existe una resistencia natural a las novedades, lo cual redundará en conflictos de índole organizativo.

- *Introducción en el mercado*: en el caso de IAN, no sólo se trató de convencer a los consumidores finales del producto, sino a los distribuidores, los cuales tienen que hacer un hueco en su lineal para introducir un producto completamente novedoso y con un alto nivel de incertidumbre sobre su resultado. Todo ello debe ir acompañado de una campaña de publicidad que sepa dar a conocer el producto y en la que los consumidores puedan asociar marca con calidad.
- *Definición de objetivos*: en la fase de introducción de los productos, la tasa de mortalidad es muy alta. Uno de las razones de que menos del 10% de los productos que salen por primera vez al mercado superen esta primera fase se debe a la inapropiada definición de objetivos, en términos de facturación y adecuación de los productos a las necesidades reales de los consumidores.

