O.J.D.: 23624
E.G.M.: 69000
Tarifa: 47500 €
Área: 2800 cm2 - 500%

ACTUALIDAD ECONÓMICA

Fecha: 01/06/2013
Sección: CONSUMO
Páginas: 74-78

LA I+D MÁS COTIDIANA

SE SUELE ASOCIAR LA INNOVACIÓN A LOS AVANCES EN TECNOLOGÍA. PERO EN LOS LABORATORIOS TAMBIÉN SE INVESTIGAN LOS NUEVOS PRODUCTOS DEL DÍA A DÍA

POR MARTA GARCÍA ALLER

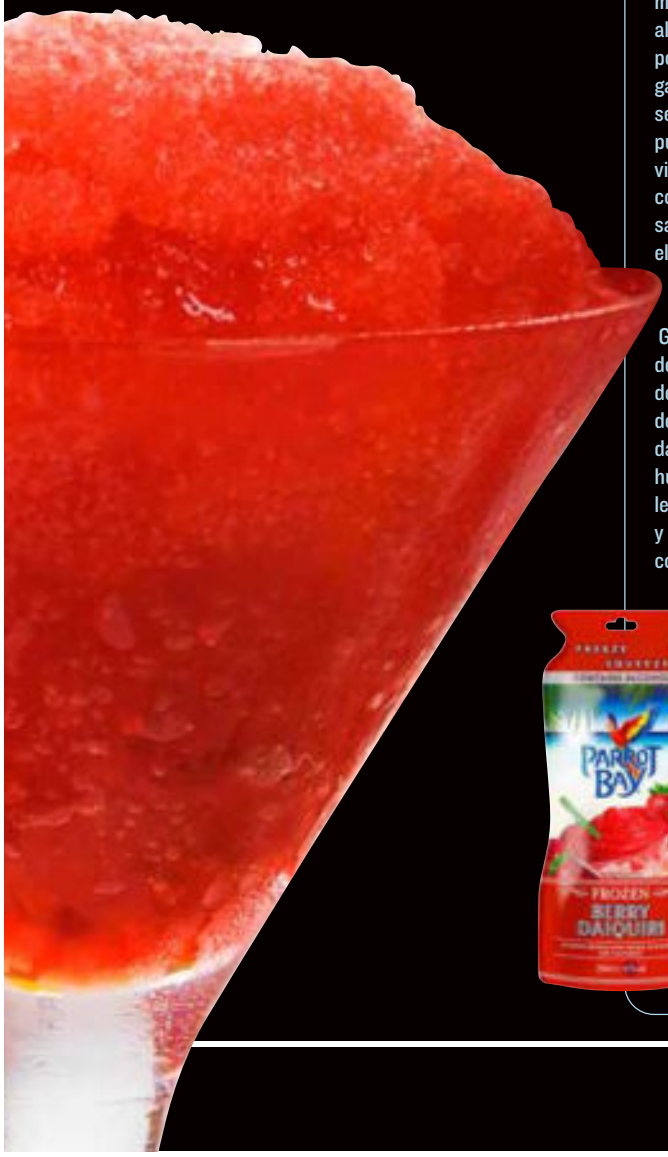
PARA ESTAR AL DÍA EN INnovación no hace falta comprarse el último *smartphone*. Aunque normalmente los consumidores no nos paramos a pensar en ello, lavarse el pelo por la mañana o tomar un yogur en la cena también rebosa I+D.

L'Oreal, la firma cosmética que más invierte en I+D del mundo, tiene 500 personas dedicadas exclusivamente a investigar sobre el cabello. En su Centro Mundial de Investigación Capilar, que recibe pelo de todo el mundo, hay etnólogos, sociólogos, químicos y biólogos. "La primera fase para la innovación es saber qué se dice, piensa y hace con el pelo para saber qué innovaciones necesitan los consumidores", dice Patricia Pineau, directora de Comunicación Científica del Grupo L'Oréal. La firma hizo un estudio con 9.000 personas de todo el mundo preguntándoles cuál era su mayor problema con el cabello. El resultado fue una lista de 49 preocupaciones. "Algunas no sabíamos ni que existían e iban mucho más allá de los típicos casos de puntas quebradas", explica Pineau. "En Brasil, muchas mujeres respondían que la melena bonita tiene que ser vital. Los antropólogos investigaron qué querían decir con eso de vital para traducírselo a los biólogos y descubrieron que se referían al movimiento". L'Oréal investigó este campo con varias universidades y cinco años más tarde publicó un modelo matemático sobre el movimiento de la melena. En su Centro de Investigación Capilar hay ahora una máquina capaz de analizar, con mechas de 1.000 cabellos, los diferentes movimientos de oscilación. "Unos se mueven como una cortina, es decir, con un movimiento regular y en otros las puntas se separan", explica Pineau. Ahora L'Oreal es capaz de predecir cómo se va a mover el pelo de una mujer según su origen étnico. "Eso nos ha permitido desarrollar productos especiales para cada mercado. No es lo mismo una melena brasileña que una india".

O.J.D.: 23624
E.G.M.: 69000
Tarifa: 47500 €
Área: 2800 cm2 - 500%

ACTUALIDAD ECONÓMICA

Fecha: 01/06/2013
Sección: CONSUMO
Páginas: 74-78



UN BARMAN EN EL CONGELADOR

Crear un sabor para una bebida es como hacer un perfume. En el centro de I+D de Diageo, el mayor fabricante de bebidas alcohólicas del mundo, un equipo de químicos estuvo investigando durante meses cómo conseguir un cóctel granizado que pudiera venderse listo para servir en casa. La clave está en dar con las notas aromáticas y de sabor que produzcan el mojito o el daiquiri perfecto. "Hicimos 100 intentos de sabores hasta dar con el bueno", explica Alicia García, directora de Innovación de Diageo para Europa. "Dentro de un limón o una piña hay miles de sabores diferentes y hay que dar con aquéllos que el cerebro humano identifica como naturales, que además sean duraderos y que aguanten el proceso de congelación sin perder propiedades". El otro reto era la textura: lograr que al sacarlo del congelador el cóctel mantuviera un textura de granizado y no fuera un bloque de hielo. El resultado es la nueva línea *freeze & squeze* Parrot Bay, que se estrena este verano en los supermercados: Daiquiris, piña colada y mjitos que salen del congelador listos para tomar.

O.J.D.: 23624
E.G.M.: 69000
Tarifa: 47500 €
Área: 2800 cm2 - 500%

ACTUALIDAD ECONÓMICA

Fecha: 01/06/2013
Sección: CONSUMO
Páginas: 74-78

LA I+D MÁS COTIDIANA

LAS MOLÉCULAS TAMBIÉN SE PEINAN

En el Centro Mundial de Investigación Capilar de L'Oréal hay físicos, ingenieros ópticos, ingenieros mecánicos y hasta antropólogos. Estos expertos estudian las propiedades físicas del pelo y experimentan con nuevos productos y sus usos.

En este laboratorio parisino se investiga todo lo relativo al pelo: desde la coloración y el champú al cepillado, y se miden todas las reacciones a los productos para mejorar las fórmulas y detectar errores. Para ello cuentan con muestras de cabello real de todas las partes del mundo (según el origen étnico de éste varían las reacciones). El centro tiene máquinas desarrolladas especialmente para medir la flexibilidad del cabello, el color y el brillo, la resistencia del rizo a la rotura, la fricción de los mechones unos contra otros y hasta la velocidad a la que se mueven las melenas según el tipo de mascarilla que se le aplique. Luego el centro adapta las fórmulas a cada mercado.

Lo mínimo para desarrollar una innovación son dos años, cualquier producto por pequeño que sea, pero hay otras investigaciones que pueden durar una década. En 2000, los investigadores de L'Oreal descubrieron que el cabello humano tiene dos células madre en la raíz, uno en la parte superior de la epidermis y otra en el cuero cabelludo. Pero este hallazgo ha tardado más de una década en dar sus frutos: Initialiste, un sérum para impulsar el crecimiento de un cabello más resistente.

El mayor reto de las marcas es poner en el mercado productos y servicios que responden a necesidades que los consumidores ni siquiera sabían que tenían. "Innovación para una empresa es todo aquello que le permite diferenciarse", explica Raquel Garcés, directora de Estrategia y Operaciones de PwC.

"Era difícil imaginar que se pudiera innovar tanto en el sector de gran consumo", comenta Carlos Peregrina, socio responsable del Sector Consumo de KPMG en España. "Hace 20 años no sabíamos lo que eran productos saludables. La mayoría de las empresas de alimentación invertían bastante poco en I+D, pero han adquirido la conciencia de que es importante para su competitividad, tanto para diferenciarse en el mercado como para ser más eficientes".

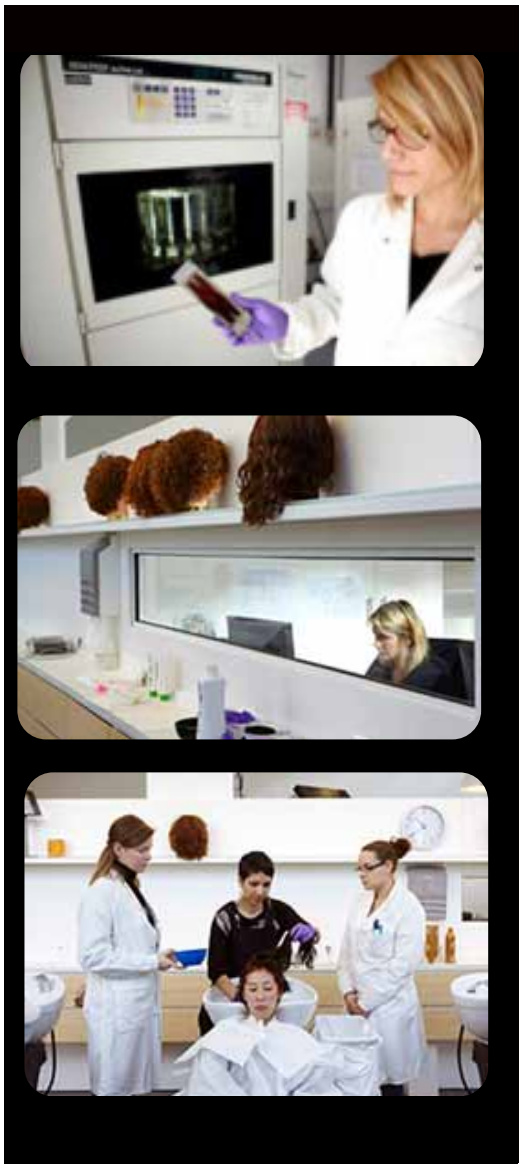
La salud en la alimentación ha sido el factor preferido por los departamentos de I+D de las empresas para innovar desde hace más de una década. Sin embargo, los productos sanos ya no enganchan tanto a los consumidores. "No es que ya no nos importe la salud, sino que el mensaje está saturado y ya no es diferenciador", explica César Valencoso, director del Área de Conocimiento del Consumidor de Kantar Worldpanel. Que algo sea bajo en grasas, tenga muchas vitaminas o lleve alguna bacteria probiótica con un nombre difícilmente pronunciable, ya no llama la atención.

Ahora las novedades que más triunfan

O.J.D.: 23624
E.G.M.: 69000
Tarifa: 47500 €
Área: 2800 cm2 - 500%

ACTUALIDAD ECONÓMICA

Fecha: 01/06/2013
Sección: CONSUMO
Páginas: 74-78



en gran consumo son las que incorporan el concepto de *practicidad* (fácil de usar) y lo combinan con otros factores importantes, como precio, placer y salud. Por eso han sido todo un éxito en los lineales de los supermercados las bolsas de lechuga *gourmet* ya preparada o las cremas que además de antiarrugas funcionan como protector solar y de paso sirven de crema hidratante. Además de bueno para la salud o la belleza, para triunfar, el invento tiene que ser práctico.

Según la consultora Kantar Worldpanel, las nuevas oportunidades en innovación van encaminadas, sobre todo, al consumo en el hogar (productos para montar el bar en casa, ayudas culinarias, etc.). Diageo también ha innovado en esta línea, tanto con Tea Tonic, las bolsitas de infusiones monodosis con nueve sabores para preparse en casa un gin tonic aromatizado, como con su nueva línea de cócteles granizados, que salen del congelador listos para tomar.

A Danone también le ha ido bien en esta línea. "Nos tenemos que preguntar continuamente qué necesidades del consumidor no están cubiertas", dice Daniel Krauel, director de Innovación de Danone. "Y a partir de ahí determinamos las oportunidades de innovación de ruptura, para generar nuevos espacios donde el lácteo tiene poca presencia". Hace tres años, el fabricante de postres empezó a investigar cómo llevar el yogur helado, que ya estaba triunfando en hostelería, de la calle al supermercado. "El gran reto era la textura", explica Krauel. "Si metes un yogur en el congelador te sale un bloque de hielo. Para que salga algo cremoso hay que trabajar mucho". El laboratorio de I+D de la firma en Barcelona desarrolló más de 300 fórmulas diferentes hasta dar con la ecuación adecuada. "Es un proceso muy meticuloso. Una parte de la innovación es la fórmula, pero además de ser sostenible y estar rico, tiene que ser asequible".

PRIMERO FUE LA MODA DE LOS PRODUCTOS SALUDABLES. AHORA LAS INNOVACIONES QUE TRIUNFAN SON LAS ÚTILES

En el departamento de I+D de Danone en España trabajan conjuntamente un grupo transversal de investigadores ingenieros agroalimentarios (expertos en el desarrollo de producto) e industriales (expertos en el proceso de fabricación) que hacen posible que un preparado de laboratorio sea fabricado masivamente. También hay economistas que analizan costes y gestión de *stocks* para garantizar la rentabilidad del producto.

El éxito de Yolado fue incontestable nada más llegar al mercado. Sólo en los primeros 15 días de comercialización, las ventas superaron las previsiones más optimistas de 250 toneladas, logrando que tres de las cinco referencias más vendidas de la marca fueran de yogur helado.

NO ES I+D TODO LO QUE RELUCE. Sin embargo, un éxito como el de Yolado es bastante infrecuente, porque muy pocas novedades sorprenden realmente al consumidor. De los 4.600 lanzamientos en gran consumo que presentaron las marcas el último año, solo 990 (un 30%) fueron consideradas como novedades reales. Y de éstas, a su vez, sólo un 20% tuvo éxito comercial, según un estudio de Kantar Worldpanel en base a una muestra de 200 innovaciones de alimentación, droguería y perfumería. La consultora considera que para que un lanzamiento tenga éxito ha de alcanzar al menos un 2% en el mercado (es decir, que al cabo de un año, dos de cada 100 hogares las hayan comprado). Desarrollar una innovación realmente exitosa es muy difícil. "Pero no hay más remedio que arriesgarse, porque en realidad es la única forma de crecer a medio plazo. Eso sí, hay que asumir una ratio de fracaso y analizar bien cada paso. Hay mucho que mejorar en el proceso", dice Valencoso.

SÓLO UN 30% DE LAS NOVEDADES PERSENTADAS POR LAS MARCAS LE PARECIÓ AL CONSUMIDOR REALMENTE NOVEDOSA

Los expertos apuntan a que para dar en el clavo, las marcas deben aumentar los métodos de control y analizar mejor qué lanzar y cómo está funcionando una vez implantado. Cuando una marca quiere diseñar un producto nuevo, el trabajo va más allá del laboratorio. Los departamentos de marketing tienen que trabajar codo a codo con los científicos e ingenieros. Y además es fundamental coordinarse con el departamento de ventas para detectar si está teniendo éxito antes de tres meses. Esperar un año para enterarse de que ha resultado un fracaso tiene un coste demasiado alto.

O.J.D.: 23624
E.G.M.: 69000
Tarifa: 47500 €
Área: 2800 cm2 - 500%

ACTUALIDAD ECONÓMICA

Fecha: 01/06/2013
Sección: CONSUMO
Páginas: 74-78

LA I+D MÁS COTIDIANA

Por eso los fabricantes analizan en profundidad qué les parece su idea a los clientes, antes de hacer el lanzamiento, para reducir riesgos. "La innovación no es solo un producto nuevo, sino un proceso de 360 grados que va desde la generación de marcas y nuevos sabores a la creación de nuevos momentos de consumo", explica Mark Fisher, director de Ventas de Alimentación de Diageo. El fabricante de bebidas inauguró a las afueras de Londres, hace poco más de un año, un centro de colaboración con sus clientes, el Customer Collaboration Center (CCC), similar al que tienen otros gigantes de consumo como Unilever y Procter & Gamble, pensado para recrear el punto de venta y trabajar mano a mano con los supermercados que van a comercializar sus productos. Al fin y al cabo, si a los *retailers* no les convence un artículo y no le dejan hueco en el lineal, difícilmente va a llegar a los consumidores. Y la caída de demanda ha incrementado la necesidad de colaboración entre ambas partes. Ninguno se puede permitir un error.

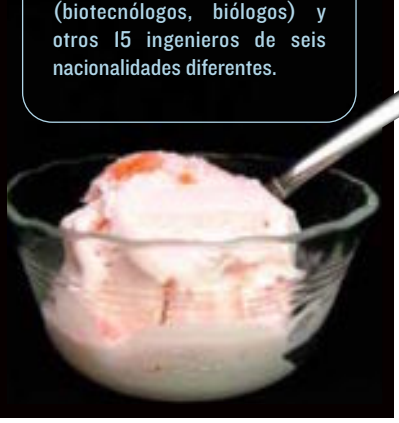
Por el CCC han pasado ya responsables de cadenas como El Corte Inglés, Tesco y Carrefour. Los responsables de *retail* son invitados a una sala de aspecto futurista donde Diageo recrea con realidad virtual el interior de la cadena de supermercados invitada a la reunión. La sala está rodeada, además, de varias estancias que simulan diferentes espacios: el salón de una casa, una tienda de barrio, un bar... Y todos ellos reproducidos hasta el último detalle. Al entrar en el pub suenan voces de fondo y en la sala de estar hay fotos de las vacaciones de una familia imaginaria. En estos sofisticados decorados, el fabricante de bebidas genera momentos de compra y de consumo para trabajar sobre el terreno. "La idea de estas simulaciones es que nos sirvan de inspiración en las reuniones con los clientes, para trabajar juntos en la implantación de nuevos productos y estrategias", explica Fisher. "Colaborando directamente con los supermercados abrimos nuevas vías de innovación para ambas partes, porque nos permite desarrollar una visión más completa de las tendencias y poner en común conocimientos sobre los gustos de los compradores y los avances en la innovación".

Es importante medir los resultados de forma sistemática y con un proceso y un objetivo claro. "El 90% del éxito depende de la ejecución y el 10% de la creatividad, por lo que las empresas tienen que trabajar en industrializar la innovación", dice Garcés. "No hay una regla de oro, porque cada empresa tiene su sector y su estilo de liderazgo. Pero sí hay algo fundamental: hace falta un comité de dirección con liderazgo que crea en la importancia en la innovación. La I+D va de arriba a abajo y no puede existir si en la cúpula no apuestan por ella".

Según el informe *Temas candentes de la innovación* de PwC, las grandes compañías españolas han mantenido sus niveles de inversión en I+D pese a la crisis. "Se han dado cuenta de que no es el tipo de gasto que se pueden permitir reducir", dice Garcés. El reto en España es que esta implicación de las grandes corporaciones en la innovación se traslade a las pequeñas y medianas empresas.

La pregunta del millón es cómo saber si una empresa es realmente innovadora. Medir el gasto en I+D no es el mejor indicador, porque la inversión no aclara ni el impacto real en el mercado ni su éxito. A menudo las empresas realmente rupturistas son difícilmente detectables con parámetros tradicionales para medirlos. "Hace 15 años Inditex no habría salido como una de las empresas más innovadoras pero ha revolucionado el mundo de la moda y la logística", dice Garcés. Innovar no es una cuestión de gasto ni de patentes, sino de dar con soluciones que generen crecimiento. En España el mejor ejemplo es Zara, que revolucionó la moda inventando una logística no basada en cuatro colecciones al año, sino en novedades semanales.

¿Será realmente útil para L'Oreal saber medir el movimiento del cabello según su procedencia étnica? ¿Funcionará el cóctel granizado por el que Diageo apuesta para este verano? Es difícil pronosticarlo aún. Pero la próxima vez que se dé una ducha o tome una copa no olvide que han invertido muchos millones de euros en que tenga una experiencia innovadora.

INNOVACIÓN A CUCHARADAS

El gran reto de la I+D para Danone en los años 70 y 80 era conseguir que los postres de la abuela se pudieran hacer de manera industrial. Es entonces cuando se empiezan a comercializar el arroz con leche, las natillas, la cuajada, etc. Luego llegaron los tiempos de la innovación funcional y el famoso bífidus activo del Actimel, los lácteos buenos para el colesterol, el calcio, etc. La última tendencia ha sido el lanzamiento del yogurt helado, desarrollo en el que Danone invirtió en 2012 10 millones de euros en España. El Yolado se desarrolló entre el laboratorio de I+D que Danone tiene en Barcelona y el Centro Internacional de Tecnología del Yoghourt (SITEX) de Madrid. En él trabajan 15 investigadores (biotecnólogos, biólogos) y otros 15 ingenieros de seis nacionalidades diferentes.