

ASISTENCIA EN LA MEJORA DEL PROCESO DE DESARROLLO DE PRODUCTOS EN EL SECTOR CALZADO

Mario Comín Clavijo

*Instituto de Biomecánica de Valencia

CON EL OBJETIVO DE MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME DE SECTORES

tradicionales como el del calzado y sus componentes, el Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV) ha puesto a punto una metodología para auditar la forma en la que se aborda el desarrollo de nuevos productos en las empresas y proponer líneas de actuación que optimicen dicho proceso, con el fin de que sus productos sean más competitivos y refuercen su imagen de marca. En el proyecto se han desarrollado e implantado herramientas para la asistencia en la gestión del desarrollo de productos, que pueden ayudar al personal creativo a mejorar la coherencia de sus gamas de producto y a llevar un mejor control y seguimiento del desarrollo de sus modelos.

El proyecto ha sido subvencionado a través del Plan de Consolidación y Competitividad de la PYME (PCCP).

Improving the development process management in the shoe industry

With the aim of improving the competitiveness of the PYMES of traditional industrial sectors like footwear and its components, the Institute of Biomechanics of Valencia (IBV) has set up a methodology to audit the way in which the product development process is approached in the companies and to propose actions that optimize this process, in order to have more competitive products. In the project computer aided management tools have been developed that can help to the creative team to improve the coherence of their product ranges and to take better control of the development process.

The project has been founded through the PCCP program.

INTRODUCCIÓN

La situación actual de los sectores tradicionales y, en particular, del calzado y componentes, es muy delicada debido principalmente a la fuerte competencia proveniente de países cuya principal ventaja competitiva es el empleo de mano de obra de bajo coste.

En este entorno, se hace evidente la necesidad de que las empresas aborden estrategias dirigidas a potenciar el diseño y la innovación de sus productos, así como a fortalecer su imagen de marca.

En la mayor parte de las empresas productivas, el proceso innovador en el que basan su ventaja competitiva se centra principalmente en el desarrollo de nuevos productos,

>

24 | proyectos de I+D

> entendido éste como la secuencia de pasos y actividades que se emplean para concebir, diseñar, fabricar y comercializar un producto.

Seguir un proceso bien estructurado conlleva una serie de ventajas entre las que se encuentran:

- Conseguir productos más innovadores y competitivos.
- Mejorar la planificación de los procesos.
- Mejorar la coordinación interna.
- Detectar oportunidades de mejora.

Es decir, conseguir productos mejores, de forma más rápida, con costes más ajustados y respondiendo mejor a las necesidades del cliente.

En los sectores industriales tradicionales, en general, y en el del calzado, en particular, la gestión de la innovación está poco estructurada, no pudiendo aprovechar gran parte de las ventajas enumeradas anteriormente, con la consiguiente pérdida de competitividad de las empresas. En este sector es especialmente importante contar, además, con procesos de desarrollo ágiles y flexibles que permitan adaptar su producción a un mercado tan dinámico y cambiante como es el de la moda. En este sentido, es imprescindible una buena gestión de la innovación y de los procesos de desarrollo de nuevos productos.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Con tal fin se planteó un proyecto al Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana, IMPIVA, al amparo del Programa Plan de Consolidación y Competitividad de la PYME, PCCP en 2004. En el proyecto han participado 6 PYME de la Comunidad Valenciana del sector del calzado y componentes (ANALCO, CICASA, J´HAYBER, PIKOLINO'S, PRECUER y ROMU'S) y una empresa fabricante de equipamiento deportivo (SPORT CREBER) que ha permitido aprovechar las sinergias entre los dos sectores.

El trabajo principal se centró en analizar la forma en la que actualmente se aborda la concepción, diseño y desarrollo en la empresa de nuevos productos con el objetivo de proponer y abordar líneas de actuación dirigidas a adecuar y optimizar el proceso a las exigencias actuales y futuras.

Para la realización del proyecto se plantearon las siguientes etapas:

1. Análisis de la estrategia de innovación y del proceso de desarrollo de producto en cada empresa.
2. Diagnóstico y propuesta de líneas de actuación para la mejora del proceso.
3. Implementación de una herramienta de soporte para la gestión del desarrollo de productos.

En la primera etapa, a través de entrevistas guiadas con personal de la empresa, se trató de obtener una imagen de cómo se aborda en cada una de las empresas actualmente el proceso de desarrollo de productos y contrastarlo con un modelo de flujo (Figura 1). Para ello se evaluó inicialmente de forma amplia el entorno de la empresa y el marco de innovación en el que se enmarca el desarrollo de productos y en sesiones posteriores se profundizó en el conocimiento del proceso, tratando de caracterizar los órganos y personas que actúan en

el proceso, sus funciones, el tiempo, recursos y herramientas empleados y los estados por los que pasa el nuevo producto.

A partir de la información recogida, en la segunda fase se realizó un diagnóstico de situación en el que se reflejaba los puntos fuertes y débiles de la estructura en cuanto al desarrollo de nuevos productos y se plantearon y discutieron líneas de actuación para la mejora de las deficiencias u oportunidades encontradas.

Como última etapa del proyecto se desarrolló e implementó una herramienta de asistencia en el seguimiento y control del proceso de desarrollo.

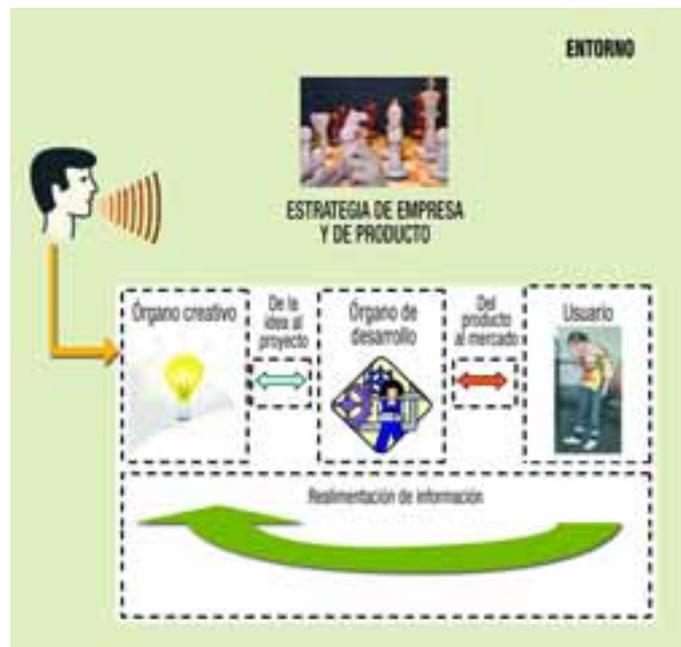


Figura 1. Modelo de flujo de ideas creativas empleado como estructura del proceso de desarrollo de nuevos productos.

RESULTADOS

Del análisis de los resultados se observa que en general aunque la innovación es entendida y asimilada a nivel de empresa, ésta no se halla extendida a todas las áreas de la empresa (Figura 2).

Del trabajo realizado se desprende la necesidad de la implantación de herramientas para mejorar la gestión de la innovación y extenderla a aspectos relacionados con el desarrollo de nuevos productos (objetivo preferente del presente proyecto), con los procesos productivos, con los procesos de comercialización y con la gestión del conocimiento y la tecnología.

En lo que respecta al desarrollo de productos (Figura 3), también existe mucha variación entre los niveles de gestión del proceso.

En general son de aplicación las siguientes recomendaciones:

- Mejorar la estrategia de producto para aumentar la coherencia entre gamas de productos, reducir la diversificación y colaborar en la creación/potenciación de la imagen de marca corporativa.

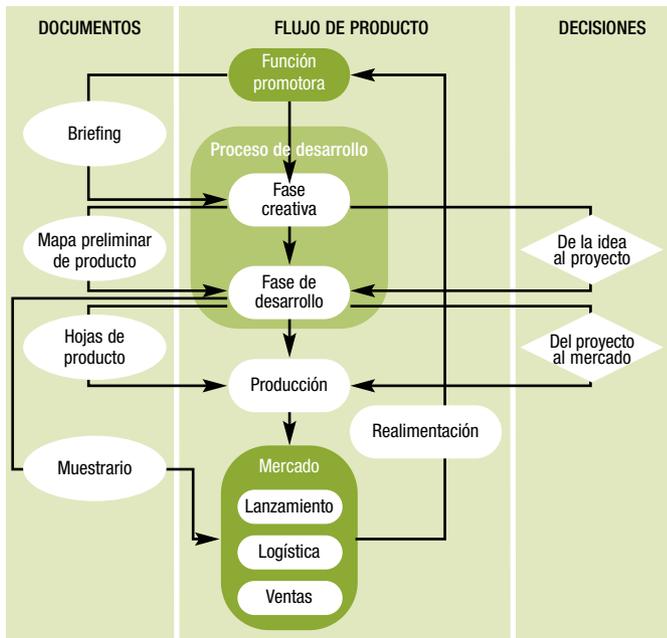


Figura 2. Gráfica de evaluación de la gestión de la innovación. La gráfica representa los valores medios de las empresas analizadas. El círculo central define la zona de suficiencia.

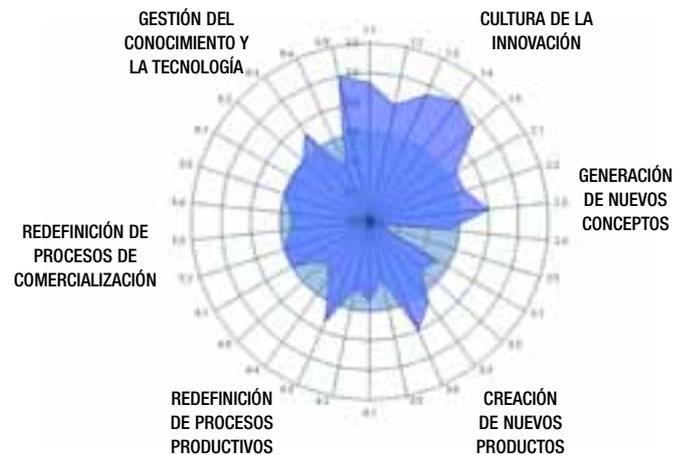


Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de desarrollo de productos en el sector del calzado.

- Aumentar los recursos tanto humanos como técnicos dedicados al desarrollo de nuevos productos, por ser éste un factor de vital importancia en un sector relacionado con la moda.
- Mejorar el control y seguimiento del proceso de desarrollo de los nuevos productos.
- Dentro del departamento de desarrollo de producto, separar claramente las áreas creativa y técnica, con el fin de dar más libertad y potenciar la creatividad.
- Establecer una estrategia de I+D a medio plazo que se revise de forma periódica y desplegarla de forma organizada en proyectos de desarrollo concretos.

A la vista de los resultados, se constató que uno de los principales problemas es la gestión de la gama de productos y su control y seguimiento, debido a la elevada diversificación de productos y al escaso tiempo en el que se tiene que llevar a cabo el desarrollo de las temporadas. Por ello se ha desarrollado e implantado una herramienta piloto, denominada *Panel de Producto*, en la que pueda almacenarse y gestionarse, de forma gráfica, la información generada durante el desarrollo de cada una de las familias, líneas y modelos. Dicha herramienta permite conocer en cada momento el estado de desarrollo de la colección de la temporada, la coherencia entre las familias y líneas, y equilibrar las líneas de forma que se disponga de un despliegue en modelos coherente con la estrategia marcada y con los objetivos de la temporada.

CONCLUSIONES

La mejora de la gestión de la innovación y, en particular, del desarrollo de nuevos proyectos es una tarea ineludible en los sectores más sensibles a la pérdida de competitividad y cuyo

valor añadido está caracterizado por un elevado peso del factor moda.

Éste es el caso del sector del calzado y componentes que está viendo perder su mercado poco a poco, pero de forma inexorable, en los últimos años. La creación o potenciación de una imagen de marca corporativa es una de las principales bazas, siendo el desarrollo de nuevos productos una de las principales herramientas. Por ello, es de interés estratégico disponer de un proceso de desarrollo de productos bien estructurado y dimensionado, dentro de un marco más amplio de gestión de la innovación en la empresa.

Con el presente proyecto no sólo se han puesto a punto procedimientos para evaluar el proceso de desarrollo de productos en empresas tradicionales, sino que se han sentado las bases para el desarrollo de sistemas de gestión que ayuden a diseñar calzado más diferenciado, en menor tiempo y, en definitiva, más competitivo y con mayor éxito en el mercado global.

AGRADECIMIENTOS

Al Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana, IMPIVA, por la subvención concedida para la realización del proyecto en el marco del Programa Plan de Consolidación y Competitividad de la PYME, PCCP.

A las empresas participantes: ANALCO, CICASA, J'HAYBER, PIKOLINO'S, PRECUER, ROMU'S y SPORT CREBER.