

ROI, ROI2, Ebitda, VAN, TIR y más: ¿Cómo medir la innovación en su empresa?

Insights de innovación

www.transforme.cl
+56 9 98730717
contacto@transforme.cl

transforme

ROI, ROI2, Ebitda, VAN, TIR y más: ¿Cómo medir la innovación en su empresa?

Mucho se habla del retorno de la innovación en la empresa, pero poco y nada se hace para medirlo y controlarlo

Mucho se habla del retorno de la innovación en la empresa, pero poco y nada se hace para medirlo y controlarlo. Hay quienes hablan de la "intensidad" de la innovación en términos del EBITDA aportado por los proyectos implementados; otros usan indicadores como la tasa de renovación de la cartera de productos, medida como el porcentaje de la venta que corresponde a productos de menos de cinco años en la oferta; otros proponen usar el ROI (Return on Investment) , y hay quienes usan simplemente los tradicionales VAN y TIR o período de payback de cada proyecto que forma parte del portafolio de innovación.

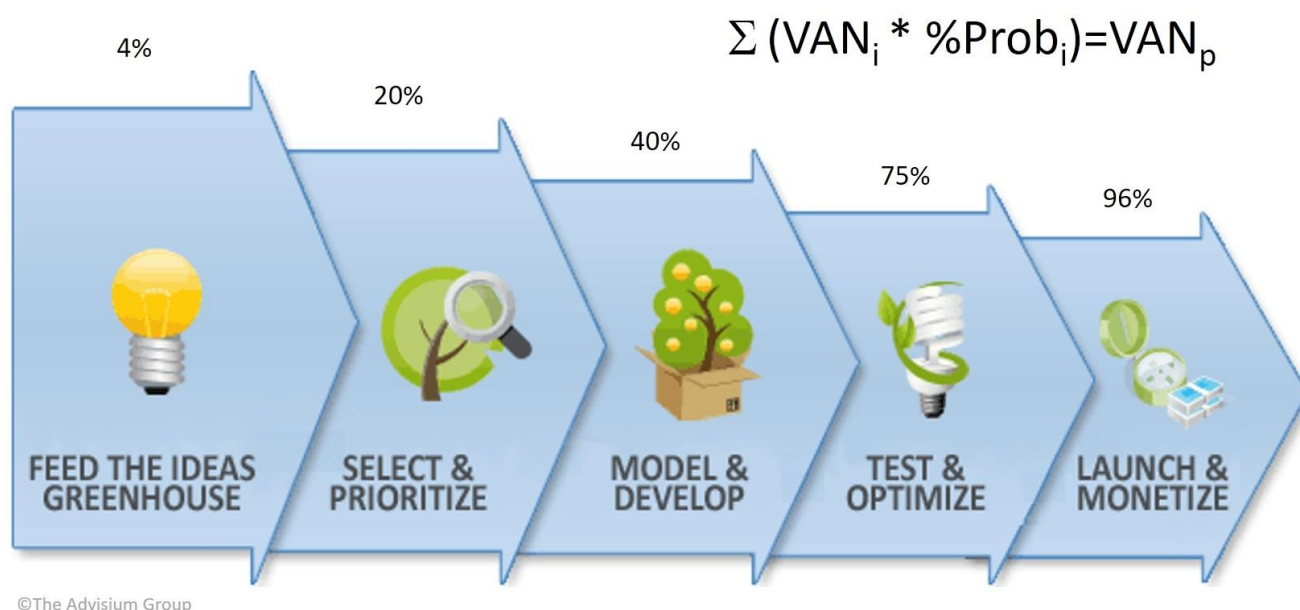
Nuestra experiencia reciente en varios clientes aporta lecciones importantes en esta materia que podemos compartir:

- Es necesario hacer una distinción muy clara entre el valor del portafolio de ideas, y la inversión que se hace para generar e incubar esas mismas ideas. No es lo mismo el retorno de cada idea, que ese mismo retorno medido en relación a lo que costó gestar e incubar esa misma idea. Lo importante es que el retorno del portafolio supere siempre el costo de procesarlo y gestionarlo.
- La elección de los KPI a usar para valorar un portafolio de innovación dependerá del tipo de ideas, del foco de innovación, del sector o industria, y eventualmente otro tipo de factores. Por lo tanto es importante contar con un "toolkit" de indicadores y definir el "mix" más adecuado, más que aplicar un indicador único.
- El valor de las ideas no tiene porqué medirse sólo en EBITDA. Hay industrias, como los servicios profesionales o los servicios digitales, que tienen muy poco activo depreciable y por tanto, hace más sentido usar el EBIT. El indicador más usado, en todo caso, es el VAN (Valor Actualizado Neto) o valor presente de flujos futuros, tanto por su facilidad de cálculo o estimación, como por hacer comparables un proyecto con otro.

RETORNO DEL PORTAFOLIO DE INNOVACIÓN

Lo importante, y lo que siempre recomendamos a nuestros clientes, es que siempre las ideas de un portafolio deben valorarse, sin importar la etapa de desarrollo en que se encuentren en el "embudo" de incubación: una idea recién capturada tiene un retorno muy aproximado, el

número de retorno será de muy baja calidad (ej: el VAN calculado en base a flujos futuros), pero al mismo tiempo, la probabilidad de que esa idea llegue a implementarse después de pasar por el "embudo" es también muy baja. Por otra parte, el valor de una idea a punto de concretarse, en etapas avanzadas de incubación, está calculado con números de mucho mejor calidad, y la probabilidad de que se concrete ese retorno es a la vez muy alta.



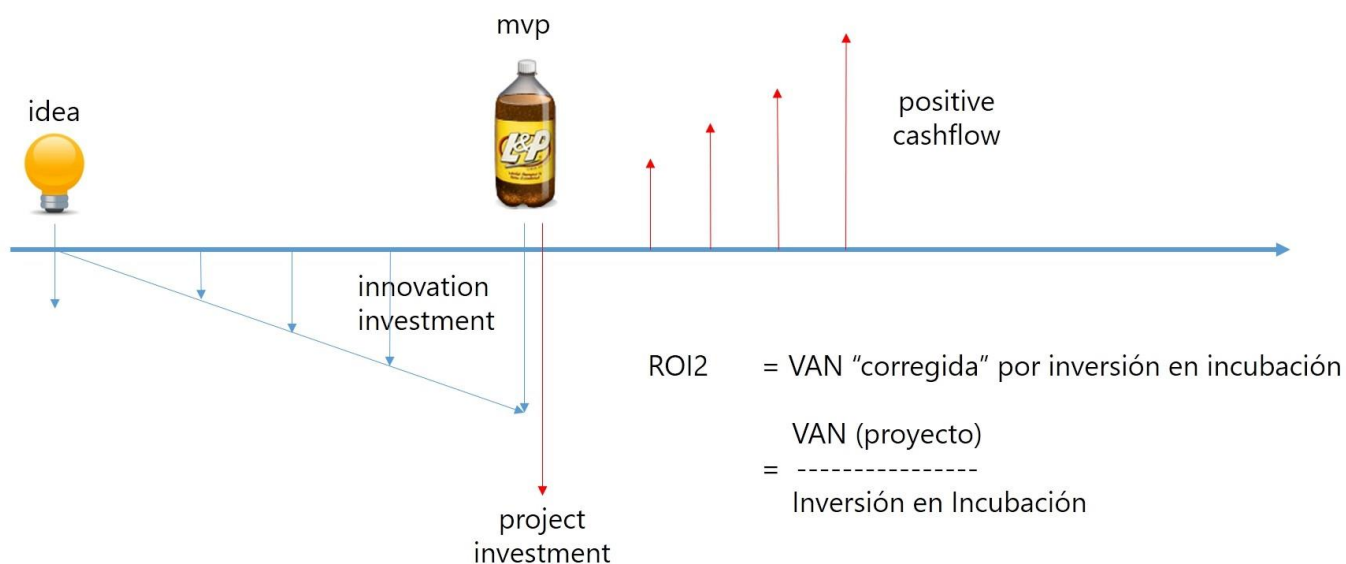
Nuestra propuesta es ponderar el valor económico total de todas las ideas en cada etapa del "funnel" de innovación, por la tasa de conversión de esa etapa. Sabemos, por ejemplo, que de cada 100 ideas capturadas, sólo llegarán a concretarse 5 -- la tasa de conversión es 4%. Por lo tanto, el valor económico total (medido en VAN, ROI, EBITDA o cualquier otro indicado de valor o resultado) de todas las ideas recién capturadas se pondera al 4%. De esta forma, la tasa de conversión del "funnel" de innovación es un "proxy" de la probabilidad de que la idea se concrete.

Si se usa el VAN (Valor Actualizado Neto) como KPI de valorización, tiende a generarse una confusión entre esta tasa de conversión y la tasa de riesgo o descuento del proyecto. No tienen nada que ver entre ellas: la tasa de conversión mide la probabilidad de que la idea avance por el embudo y llegue a concretarse; la tasa de descuento, por otro lado, es un "castigo" al riesgo intrínseco de la idea.

RETORNO DE LA INVERSIÓN EN INNOVACIÓN (ROI2)

Otra cosa diferente es la medida de eficiencia y calidad del proceso de gestión de la innovación, que tiene que ver con la inversión realizada para procesar el portafolio de ideas

hasta concretar algunas de ellas, y la forma en que se usan esos recursos de riesgo. En el ejemplo mencionado, debemos comparar el retorno esperado del portafolio de proyectos, VANp, con la inversión realizada en gestión de la innovación (recursos humanos del área de innovación, costos de prototipo y experimentación, consultorías y estudios, plataforma de software de gestión de la innovación, valor de horas-hombre directas e indirectas de todo el personal interno y externo que intervino en la incubación y desarrollo del proyecto, entre otros). Nuestra recomendación es usar ROI1 o ROI2 (Return on Innovation Investment), indicador que puede calcularse de varias maneras.



En el ejemplo, se muestran dos formas de calcular ROI2: una "corrigiendo" el VAN de un proyecto (agregándole la inversión en incubación como flujo negativo inicial del proyecto), y otra calculando el ratio VAN del proyecto vs inversión incubación del proyecto, que obviamente debe ser mayor que uno para que el proyecto se justifique. Estas dos medidas son también las medidas de la eficacia y eficiencia del proceso y metodología de gestión de la innovación que la empresa ha implementado para administrar la innovación corporativa.

La conclusión es clara: para que los esfuerzos en innovación sean comprendidos y apreciados en las empresas, hay que hacer dos cosas: valorizar siempre las ideas y proyectos, asegurarse que el costo de desarrollarlas está cubierto por ellas. De lo contrario, todo el esfuerzo innovador no hace sentido a la dirección de la empresa, ni a los accionistas.