

“El papel del greenkeeper en la I+D”

PLÁCIDO ZARCO

Puede un greenkeeper ser pieza clave en el desarrollo de una empresa? ¿puede un greenkeeper ser la clave de la investigación de una multinacional? La respuesta es: por supuesto que sí, y ¿por qué no?. Probablemente nadie conoce el sector agronómico del golf como el greenkeeper y en pocos sectores relacionados con el ámbito agrícola se ha llegado a profesionalizar tanto la actividad, con unas restricciones legales presentes tan importantes dentro de un marco de presión económica constante.

Puede parecer una utopía que un greenkeeper pueda ser una pieza importante en el I+D de una empresa, pero ya hay empresas que los han incorporado en sus programas invirtiendo en greenkeepers para poder alcanzar unos niveles de excelencia deseados. **“Conocer las necesidades del cliente para ofrecerle el mejor producto”**, es la ley más importante del marketing para que ambos, cliente y empresario tengan éxito, pero

EMPRESAS
El I+D, sea al nivel que sea introducido, es el arma más potente para el avance de las empresas. La prueba de esto es reflejada claramente en las grandes multinacionales

Ya hay empresas que han incorporado greenkeepers en sus programas de I+D para poder alcanzar unos niveles de excelencia deseados



esto no siempre se pone en práctica. Para ello debe haber una estructura, una política empresarial, una filosofía y por supuesto una inversión.

Cada empresa según sus particularidades es la que debe marcar estas líneas de trabajo. ¿Cómo debe estar integrado mi departamento de I+D? ¿qué instalaciones debo tener para esto? ¿debe llevarlo a cabo una empresa externa? ¿cuánto debo invertir? ¿qué niveles de mi empresa deben estar involucrados? ¿qué herramientas debo utilizar? ¿qué medidas debo poner en marcha?... No todas las preguntas tienen respuestas fáciles, pero lo que sí está claro, es que es una filosofía que debe estar presente en todos los niveles de empresa, debe haber una involucración total, no sólo a niveles de dirección. Con respecto a la inversión se puede decir, ya que todos los estudios así lo indican, que es recuperada con creces. Por tanto el I+D, sea al nivel que sea introducido, es el arma más potente para el avance. La prueba de esto es reflejada claramente en las grandes multinacionales. Empresas como Microsoft, Apple, Nokia o Coca-cola, son ejemplos de empresas que han apostado por el I+D como

pilar básico de su funcionamiento y nadie les discute su posicionamiento y su éxito internacional.

Una vez que se tiene claro por parte de todos los eslabones de la empresa que el I+D forma parte de su filosofía de empresa, hay que ponerlo en marcha. Y para ello es básico conocer las necesidades del cliente. Por esto mismo el greenkeeper es una pieza importantísima, a pesar de no ser el comprador del producto, hecho que podría ser atribuido al gerente, sí es el usuario y gran conocedor del producto.

Como se ha comentado, este es un hecho que algunas empresas ya han empezado a incorporar, curiosamente son empresas líderes de sus sectores y que deberían ser modelos a seguir. La forma en la que operan es la siguiente:

► **Selección de greenkeepers de un área objetivo.** Dependiendo del producto se pueden hacer divisiones por países, territorios, ciudades, etc. La selección debe hacerse acorde a la información que se quiera obtener. Por tanto este es uno de los aspectos más importantes ya que los greenkeepers deben ser capaces de aportar la información que la empresa necesita.

► **Muestra de la actividad de la empresa a todos los niveles** para que el greenkeeper conozca el funcionamiento de la empresa, se integre con ella y conozca su filosofía, sus valores y recursos. Este punto es importante ya que el greenkeeper debe ser capaz de adecuar las respuestas y la información a los recursos y posibilidades de la empresa.

► **Generación de ideas por parte del greenkeeper.** Estas ideas pueden estar basadas en mejoras de productos existentes, en ideas novedosas para la generación de nuevos productos o en nuevas estrategias de trabajo.

► **Muestra por parte del greenkeeper del tipo de actividad que se realiza en su área,** planes de mantenimiento específicos de su campo o zona, diferencias varietales, restricciones legales territoriales o nacionales o problemas económicos del sector. Se debe aportar información específica y qué diferencias existen con otras zonas comparadas o tomadas como genéricas.

► **Evolución futura a corto, medio y largo plazo.** Es importante marcar el camino a seguir. Qué vida útil se espera del producto a desarrollar, cual es el valor que estamos dispuestos a pagar, hacia dónde se encamina nuestro nivel de mantenimiento, nuestros presupuestos o nuestro número de jugadores.

► **Valoración y opinión personal.** Las apreciaciones personales deben ser aportadas sin ningún temor porque cualquier opinión puede ser válida. Hay que tener en cuenta que cualquier matiz puede ser una línea de trabajo aunque la idea principal no sea viable

► **Creación de lazos para colaboraciones futuras para ensayos de campo.** Tras la creación de prototipos o productos definitivos es importante llevarlos a campo en las condiciones en las que se va a utilizar.

► **Vuelta al inicio.** Una de las claves del I+D es la vuelta al inicio. La capacidad de mejora será mayor dependiendo de la flexibilidad de la empresa para ser capaz de llegar al

punto inicial y desarrollar un nuevo análisis y ensayo. Es deseable que este punto se realice las veces que sea necesario para alcanzar las expectativas del greenkeeper e incluso mejorarlas.

Por parte de la empresa son importantes varios puntos, pero el más importante es el que gira en torno a la información, tanto en la obtención como el tratamiento de la misma. Hay que tener claro qué información se quiere y hay que resetear la mente para estar abierto a cualquier propuesta o idea novedosa. Por tanto hay que saber qué preguntas hacer, saber conducir las conversaciones hacia la obtención de la información deseada, dejar al greenkeeper aportar la información y sobre todo recoger toda esa información de manera escrita para un posterior desarrollo. Hay que ser lo más preciso posible y hay que aportar el mayor número de detalles.

Otro punto clave en el I+D es la involucración del personal y la aceptación de esta línea de trabajo por parte de todos los niveles. Por tanto los objetivos deben ser comunes en todas las personas de la empresa ya que todos los departamentos en última instancia estarán involucrados en la elaboración del producto, y por tanto todos los departamentos demandarán la información prestada. Así, es positiva una aportación de personal de cada uno de los departamentos involucrados, tanto para fidelizar al greenkeeper con la empresa en una primera etapa para poder aportarle la mejor visión específica del departamento que estemos analizando, como para la obtención y tratamiento de la información para tener la mejor adaptación posible.

Una vez que se dispone de la información hay que realizar un buen tratamiento para obtener el éxito buscado. Habrá que adecuar la información a los diferentes procesos de los que consta la elaboración del producto final, tanto a niveles teóricos o de planificación, de inves-

Empresas como Microsoft o Apple, son ejemplos que han apostado por el I+D como pilar básico de su funcionamiento y nadie les discute su posicionamiento y su éxito internacional

tigación, de producción, de ensayo o de comercialización. Ya hemos observado antes que la mejora se puede dar a cualquiera de los niveles.

Una vez que se desarrolla una mejora realizada en base a la información aportada por el greenkeeper, hay que realizar un proceso continuo sobre esta mejora y sobre la implantación final en campo. Esto es, volver a pedir opinión, manteniendo un contacto activo, y ser capaz de probar los nuevos desarrollos en nuestros campos. Para esto debe haber una predisposición activa por parte del greenkeeper, habilitando instalaciones y conocimiento a disposición de la empresa.

Al igual que en otros sectores, el sector agronómico del golf está avanzando a pasos agigantados, y al igual que la pregunta con la que iniciábamos el artículo, otras preguntas como por ejemplo *¿se podrá controlar la poa químicamente de manera segura sobre Agrostis? ¿se producirá maquinaria que no necesiten operarios y siguen de manera más eficiente? ¿se podrán producir semillas resistentes a glifosato como ocurre con el trigo? ¿se podrá llegar a suprimir la formación de estolones y rizomas en C4?... pueden llegar a tener la misma respuesta "y, ¿por qué no?". Si se quieren tener estos avances el greenkeeper es la persona encargada de transmitir la información, de tener una actitud proactiva y de proporcionar los medios necesarios para alcanzar los fines deseados. ■*

PERSONAL
Los objetivos deben ser comunes en todas las personas de la empresa ya que todos los departamentos en última instancia estarán involucrados en la elaboración del producto, y por tanto todos los departamentos demandarán la información prestada