

EN UN CONTEXTO ECONÓMICO MENOS DINÁMICO...

# LA INNOVACIÓN PUEDE SER CLAVE PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

En la última década, las empresas uruguayas incrementaron su actividad y rentabilidad impulsadas por altos niveles de precios internacionales y por el incremento de la demanda interna. Este año que finaliza confirma el descenso de los precios de los commodities que producen las empresas de nuestro país y muestra un enlentecimiento en el crecimiento del consumo. Frente a este escenario, las empresas uruguayas revisan sus estrategias y operaciones para no ver afectados en forma importante sus resultados. En este sentido, la innovación de las empresas puede ser un factor relevante para ser más competitivas en el largo plazo.

● Escribe: Cr. Darío Andrioli  
darioandrioli@carte-andrioli.com.uy

## ¿Qué significa innovación empresarial?

La palabra innovación en los últimos años ha comenzado a ser utilizada con mayor frecuencia por empresas, consultores, autoridades gubernamentales y organizaciones empresariales. Pero, ¿qué significa la innovación aplicada a la actividad de las empresas?

Existen varias definiciones de innovación, una de ellas de hace muchos años de Schumpeter que la conceptualiza, en general, como “nuevas combinaciones de recursos y conocimientos”.

Por su parte, más recientemente, la OCDE en el Manual de Oslo la define como la concepción e implantación de cambios en productos, proceso, marketing u organización con el propósito de mejorar resultados.

Por lo tanto, es un concepto amplio que comprende todas las áreas de la empresa, ya que puede ser referida a la generación

de nuevos bienes o servicios, o a procesos de producción, comercialización u organización, mediante nuevas tecnologías, sistemas o técnicas.

En consecuencia, contrario a lo que inicialmente se puede entender, la innovación no es sinónimo de invención o creatividad. La innovación requiere sí de dos factores esenciales: conocimiento aplicado y creación de valor, ya sea por mayores ingresos o menores costos.

La innovación de las empresas puede ser radical con el desarrollo de nuevos modelos de

negocios, nuevos productos o incorporación de tecnología disruptiva en la producción o prestación de servicios. También puede ser incremental generando mejoras de productividad, cambios en la comercialización o en la forma de organizarse internamente.

## Decisiones de inversión en innovación

En general, en los procesos de toma de decisiones de inversión, las empresas deben considerar el entorno económico, político y legal. En las inversiones en innovación el contexto a atender es más amplio, ya que comprende el ambiente tecnológico y el entorno social.

El ambiente tecnológico a considerar incluye el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, de la automatización, de la robótica y de los descubrimientos científicos. Por su parte, el análisis del contexto social debe comprender los cambios demográficos, en el consumo y en el estilo de vida de las personas.

Por sus características, en las decisiones de inversión innovadora deben realizarse diferentes análisis de prefactibilidad durante su proceso de desarrollo, tanto desde el punto de vista técnico, como comercial y financiero. La utilización de anteproyectos permite la identificación temprana de dificultades y racionalizar la inversión en innovación.

Los proyectos innovadores presentan mayores riesgos técnicos, tanto en su desarrollo como en su implementación y operación. Además, pueden estar expuestos a cambios en el mercado y a riesgos legales.

Por lo tanto, para su evaluación financiera, por mayor incertidumbre y riesgos, se requieren considerar tasas de descuento mayores para calcular su valor

□ Foto: Getty Images / Imageone



**La innovación** es un proceso que debe estar integrado a la estrategia de la empresa, requiere inversión y ser sostenido en el tiempo.

actual neto, o requerir mayor tasa interna de retorno si se utiliza este indicador.

Las decisiones de inversión en innovación requieren contar con políticas y criterios específicos para decidir un proyecto, así como para determinar el orden de ejecución de los diferentes proyectos innovadores que tiene la empresa.

Además, el financiamiento de las inversiones en innovación para pymes y startups tiene mayor dificultad. Esto se debe a factores como su propia incertidumbre asociada, la dificultad para demostrar creación de valor y repago, así como el plazo de maduración de los proyectos innovadores y la asimetría de información entre inversor y financiador.

### Gestión de la innovación

La innovación no es de un día para el otro, es un proceso sistemático que debe ser gestionado adecuadamente por la empresa. La primera condición necesaria para gestionar la innovación es hacer foco en el mercado, conociendo las necesidades de los clientes se pueden generar nuevos productos o modelos de negocios.

En este sentido, se utiliza como herramienta la metodología *vz* o pensamiento de diseño, proceso que partiendo de la comprensión de los nuevos requerimientos de los usuarios, define sus necesidades e identifica y elabora ideas para ser llevadas a la acción.

La segunda condición es que la dirección de la empresa debe liderar el proceso de innovación y generar un ambiente que promueva la cultura de la iniciativa y el emprendedurismo interno. Por lo tanto, cobran importancia las prácticas adecuadas en la gestión del capital intelectual y de los talentos integrantes de la empresa.

La tercera condición es que establezca los canales para incorporar innovación externa con los aportes de proveedores y socios tecnológicos. La asociatividad en la innovación y la relación con la academia pueden resultar determinantes.

La cuarta condición es que la estrategia de innovación no puede quedar en el papel, debe ser ejecutada mediante un plan de acción, con asignación de recursos y establecimiento de responsables y plazos de la implementación.

Además, debe realizarse su seguimiento para poder realizar oportunamente las adaptaciones necesarias en el proceso innovador. Para su monitoreo es necesario la utilización de indicadores cuantitativos específicos sobre la evolución de la innovación, integrados al cuadro de mando integral de gestión.

### Incentivos a la innovación

La innovación cuenta con beneficios y apoyos que pueden llegar a ser determinantes para su viabilidad.

La Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII)

tiene varios instrumentos para fomentar la innovación y generar mayores capacidades para innovar. Dentro de estos se encuentran programas para emprendedores innovadores, validación de ideas de negocio, alianzas academia-empresa, redes tecnológicas, implementación de la innovación, así como de internacionalización de la innovación mediante el Fondo Orestes Fiandra.

En particular, el programa de implementación de la innovación prevé financiamiento no reembolsable de hasta 70% de los proyectos que contribuyan al logro de innovaciones en bienes o servicios, procesos, organización y comercialización. Los proyectos deben contar con viabilidad técnica, identificar el mercado de destino, clientes y competencia y tener factibilidad económica, legal y ambiental. Además, la empresa debe demostrar que dispone de recursos humanos y financieros para implementar el proyecto.

**Por su parte, la reglamentación** de la Ley de Promoción y Protección de Inversiones considera la innovación como uno de los elementos para determinar los beneficios tributarios. Se puede exonerar del Impuesto a la Renta de 20 a 100% de la inversión, según un conjunto de indicadores como generación de empleo, exportaciones, producción más limpia o incremento en investigación, desarrollo e innovación, entre otros.

Para la evaluación del componente técnico de los proyectos se considera si prevén innovaciones tecnológicas en productos o procesos. La innovación en producto requiere la introducción al mercado de un bien o servicio tecnológicamente nuevo o significativamente mejorado y la

**La innovación no es sinónimo de invención o creatividad. La innovación requiere sí de dos factores esenciales: conocimiento aplicado y creación de valor, ya sea por mayores ingresos o menores costos.**

innovación en proceso implica adoptar métodos de producción no convencionales.

Se valora en forma especial la relación entre la innovación exógena (como la adquisición de software, tecnología y consultorías), con la innovación interna en capacitación, ingeniería y diseño organizacional e industrial.

Además, el mérito innovador puede facilitar el acceso al financiamiento de largo plazo, como lo es la Licitación de Proyectos del Banco República. Para su otorgamiento se considera la contribución a políticas de desarrollo económico como empleo, incremento de valor agregado de productos de exportación, cuidado ambiental e investigación y desarrollo.

Se destaca que, adicionalmente, en los últimos años las empresas innovadoras emergentes cuentan con nuevas herramientas para potenciar y acelerar su desarrollo, como son las incubadoras de empresas y espacios colaborativos como los coworking.

### Consideraciones finales

La innovación es un proceso que debe estar integrado a la estrategia de la empresa, requiere inversión y ser sostenido en el tiempo. Además, dada la velocidad de los cambios económicos, sociales y tecnológicos, es importante iniciar a tiempo ese proceso innovador, sobre todo antes que los competidores.

La empresa debe identificar las necesidades de los clientes, vigilar el desarrollo tecnológico, desarrollar condiciones para generar nuevas ideas y combinar adecuadamente innovadores internos y externos.

Innovar no asegura el éxito de la empresa, pero no innovar puede provocar su fracaso. En este sentido, es claro lo expresado por Jack Welch, ex presidente de General Electric: “Si el ritmo de



Darío Andrioli, Contador Público, Universidad de la República. Diploma PMD *Program for Management Development*, Esade, Barcelona. Socio Director de Carle & Andrioli Contadores Públicos, firma miembro independiente de *Geneva Group International*. Consultor en finanzas corporativas, Asesor de la Dirección de empresas y Profesor de Universidad ORT.

cambio de una empresa es inferior al de su entorno, el final de la empresa está a la vista”.

La innovación debe ser vista como una oportunidad para la empresa, como lo dice Peter Drucker en uno de sus libros “El empresario innovador ve el cambio como una norma saludable. No necesariamente lleva a cabo el cambio él mismo. Pero busca el cambio, responde al mismo y lo explota como una oportunidad”.

En suma, la innovación resulta un factor clave para dos de los objetivos de las empresas: su crecimiento y sustentabilidad. En este momento de menor dinamismo las empresas pueden y deben estar más abiertas a proyectos innovadores que las potencien en el largo plazo.