



ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

www.ieem.edu.uy



El problema de estimular la innovación

POR LEONARDO VEIGA
PROFESOR DEL IEEM

Reconocer oportunidades es un tema relevante de la agenda de emprendedores y empresarios. Las oportunidades no son todas iguales, ni se detectan de igual forma, y estas diferencias también impactan en la forma de explotarlas. Distingamos a estos efectos las oportunidades de ejecución y las de concepción.

OPORTUNIDADES DE EJECUCIÓN

Las oportunidades de ejecución están referidas al acierto en las tareas de decisión e implementación, estando la clave aquí en el hacer. Hay dos grandes tipos de oportunidades de ejecución. Por un lado están aquellas que refieren al control de recursos escasos. En algunos casos los recursos son naturalmente escasos, y en otros son escasos por intervención del gobierno. Un ejemplo es la producción avícola nacional. Por un lado un lobby eficaz ha logrado que el gobierno cierre la importación proveniente de Brasil. Por otra parte las empresas acuerdan precios y cantidades, evitando entrar en competencia. Este tipo de oportunidades lamentablemente son muy frecuentes en el país, y generan multiplicidad de ejemplos que hacen que la población sienta que la prosperidad empresarial nada tiene que ver con la creación de riqueza. El amparo estatal no abarca todas las actividades –por ejemplo, casi nunca incluye al comercio– por lo que antes expuesto no implica que no haya

empresarios a la intemperie. El problema es que los empresarios capaces suelen aplicar sus energías a las mejores oportunidades disponibles, sin importar si son el fruto artificial de una intervención estatal, con lo que desvían sus energías hacia sectores o modelos de negocios que no son las más valiosos desde el punto de vista social. El segundo subgrupo importante dentro de las oportunidades de ejecución refiere a sectores en donde las empresas establecidas carecen de un desempeño adecuado, con lo que dejan espacio para ingresar al sec-

tor sobre la base de hacer las cosas bien. Nuestra economía se caracteriza por un bajo nivel de competencia en una gran cantidad de actividades, por lo que hay allí también margen para oportunidades de este tipo.

OPORTUNIDADES DE CONCEPCIÓN

Por otra parte tenemos las oportunidades de concepción, que también se denominan innovaciones, esto es, la concepción de cambios en los productos, procesos, formas de organización o de comercialización que permiten la generación de un valor superior. Las innova-

ciones se han vuelto la vedette de las políticas públicas, particularmente en los países desarrollados. Esto no es casualidad, sino que obedece al agotamiento de las oportunidades de ejecución en esa zona. Un ambiente de gran competencia derivado de la creación de un mercado único, la aplicación eficaz de regímenes de defensa de la competencia y una limitación de la capacidad de los lobbies de incidir sobre los gobiernos nacionales ha llevado a una reducción drástica de las oportunidades de ejecución. La alternativa disponible pasa por la con-

cepción de nuevas formas de creación de valor. Las oportunidades de concepción implican desafíos muy grandes. En primer lugar, refieren a conocimiento de punta, que no ha sido aún codificado, por lo cual no hay metodologías depuradas como sí existen para las cuestiones de gestión convencional en sectores maduros. En segundo lugar, es difícil la estimación del tamaño de los mercados potenciales que se generarán, por lo que hay poco estímulo para embarcarse en aventuras con riesgos poco controlables y retornos inciertos.

ESTÍMULOS Y COMODIDADES

En Uruguay se está procurando seguir los pasos de la Unión Europea, siendo el principal brazo ejecutor la ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación). Este organismo ha generado una multiplicidad de líneas de apoyo que cubren buena parte del espectro de las actividades de innovación. El problema fundamental que enfrentará es que las oportunidades de concepción –la innovación– difícilmente atraerán a suficientes empresarios y emprendedores capaces, hasta que las oportunidades de ejecución pierdan su atractivo. Para lograr eso es necesario estimular la competencia y limitar las intervenciones públicas, lo que implica mensajes no gratos para empresarios y trabajadores, en tanto plantea un escenario en donde el Estado deja de ser la garantía de que, no importa qué tan grandes sean los desvíos, siempre habrá un final feliz. ●



Desarrollo de nuevos productos

“El trabajo de planificación de producto es una parte preliminar esencial de un desarrollo de producto eficiente que debería ser considerado como una disciplina de igual importancia a las otras funciones implicadas”, dice David Allen en el libro *Desarrollo con éxito de nuevos productos*.

Allen plantea que si el desarrollo del nuevo producto se realiza correctamente la empresa obtendrá importantes beneficios (que residen en el producto y en sus características):

- Si un nuevo producto llama a

atención del cliente será más fácil de vender y más rentable.

- Los esfuerzos de investigación y desarrollo deben centrarse en los requisitos de productos futuros, y no solo en las nuevas tecnologías.

- Se debe disponer de herramientas y técnicas necesarias para mejorar la ingeniería de procesos interna y externa en relación con el diseño, prueba y fabricación de nuevos productos.

- Un producto fácil de fabricar también será fácil de servir a los clientes y facilitará la completa operativa de la fábrica, tanto a ni-

vel técnico como desde el punto de vista personal.

- El lanzamiento regular de productos destinados a colocar a una empresa en un lugar aventajado frente a sus competidores, en mercados internacionales, asegurará el éxito de dicha empresa.

- Los componentes de un producto serán más baratos y asequibles si nos aseguramos unos proveedores de confianza y calidad.

El producto y su planificación deben enfatizarse, aunque sea porque un proceso de desarrollo de producto eficiente no dará los re-

sultados deseados si se aplica a un producto equivocado o mal posicionado. El producto creado debe satisfacer alguna necesidad explícita o latente de un número considerable de consumidores, y debe diferenciarse de los existentes en el mercado, de lo contrario los clientes permanecerán con productos similares.

“La planificación es el punto de partida necesario para el desarrollo exitoso de cualquier nuevo producto”. Allen hace hincapié en que los productos deben ser pensados para satisfacer las

necesidades de diferentes tipos de clientes en distintos mercados. Es importante pensar el concepto global de producto, pero aún, plantea, es necesario satisfacer las necesidades y preferencias locales y la legislación de cada sector del mercado. Según el autor esto implica proliferación de productos más que estandarización o la creación de muchas opciones y variantes.

Desarrollo con éxito de nuevos productos, de David Allen. Ediciones Folio. Barcelona, 1994, páginas 22-23.