



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# NO PIERDA DINERO CON LA INNOVACIÓN

Cada vez más empresas se enfrentan a competidores que se apalancan en nuevos desarrollos tecnológicos y modelos de negocio; la innovación ya no se presenta como una opción, sino como una necesidad imperiosa

**POR LEONARDO VEIGA**  
Profesor del IEEM

Las primeras experiencias que realizan las empresas suelen ser decepcionantes. Algunos movilizan a todos los miembros de la organización bajo la consigna “¡todos a innovar!”, generando expectativas que se traducen en propuestas rechazadas, con la natural frustración. Otros invierten fuertes sumas en algunos proyectos, para descubrir luego que supuestos clave sobre los cuales se tomaron esas decisiones eran incorrectos. En otros casos nos encontramos con buenos proyectos que languidecen a la espera de que los miembros de la organización puedan dedicarles tiempo, tiempo que nunca llega porque siempre hay una nueva urgencia que atender.

¿Son todas estas situaciones prevenibles? ¿Podemos lograr fortalecer los procesos de innovación en las organizaciones? La mayoría de los problemas vinculados a la gestión de la innovación tienen como origen la ignorancia de algunos principios y conceptos que aquí repasamos.

## La innovación necesita una estrategia alineada con la estrategia general

Toda empresa profesionalmente gestionada define estrategias a partir de las que se establecen objetivos y prioridades, detrás de los cuales se alinean los recursos y actividades de la organización. Esa estrategia exige especificar de qué manera las diversas áreas funcionales colaborarán con el logro de los objetivos definidos. De la misma manera, es necesario contar con una estrategia de innovación alineada con la estrategia general. Esto es, definir de qué manera la innovación se traducirá en un sistema coherente de procesos y estructuras que colaborarán con el éxito de esa estrategia general.

El modelo de negocio de una empresa cambia de acuerdo con la fase de desarrollo en la que se encuentre, y en cada una de ellas hay oportunidades y limitaciones para la innovación

Una empresa exitosa, en su vida, pasa por tres etapas, y en cada una de ellas las prioridades cambian, con repercusiones en su modelo de negocio. En la primera,



Innovación: definir de qué manera se traducirá en un sistema coherente de procesos y estructuras que colaborarán con el éxito de la estrategia general.

la empresa procura generar una propuesta de valor que cautive al cliente. Lo clave es comprender en profundidad las necesidades del cliente, cuál es el trabajo que pretende que se haga por él, y diseñar una solución óptima. Partiendo de que se encuentre una propuesta de valor exitosa, se pasará luego a una segunda etapa, en la que lo fundamental será ser capaz de satisfacer una demanda creciente y cada vez más exigente. En la etapa final, la demanda se estabiliza y la obtención de resultados pasa a estar en la eficiencia.

Cada fase tiene sus prioridades estratégicas y, como consecuencia, esto tiene repercusiones en el tipo de innovaciones relevantes. En la fase inicial, la innovación se centra en “descubrir lo que el cliente no sabe de sí mismo”. En la fase de crecimiento, el cliente ya ha experimentado el producto. Aquí las innovaciones están cen-

tradas en desarrollar productos que atiendan cada vez mejor las preferencias de los consumidores, de forma de vender más y a mayores precios.

En esta etapa final la mejora de los atributos del producto no genera ni mayores precios ni mayor demanda, por lo que los resultados pasan por la reducción de costos. Las innovaciones están orientadas aquí a la búsqueda de la eficiencia.

## Comprender de qué manera la innovación puede colaborar con las prioridades estratégicas permite identificar las herramientas más adecuadas

En la fase inicial de una empresa o unidad de negocio, las potenciales soluciones innovadoras deben validarse a partir de la interacción con los consumidores. Dentro de las metodologías para emplear se destaca la “lean

startup”. Lo novedoso es que hace énfasis en abandonar la estrategia de lanzamiento de prototipos completamente funcionales, para pasar a concentrarse en la prueba de las hipótesis de base. Para ello lo que se ofrece a los clientes es el “producto mínimo viable” y se procura obtener rápidamente retroalimentación. Con la información obtenida se revisan los supuestos y se comienzan nuevos ciclos, los cuales pueden implicar rediseños del producto que pueden ser pequeños (iteraciones) o sustanciales (pivotes).

Si se alcanza la fase de desarrollo implica que el modelo de negocio ya ha sido validado. En la enorme mayoría de las empresas implica que las innovaciones prioritarias deben ser aquellas que construyan sobre las competencias tecnológicas que la empresa cuenta, y que sean consistentes con el modelo de negocio, en particular, el tipo de clientes al que se apunta. Innovaciones de este tipo no son glamorosas, pero suelen ser extraordinariamente redituables.

En la fase final, las innovaciones están orientadas a la reducción de costos, lo que puede lograrse por la vía de innovaciones de proceso o de innovaciones en el modelo de negocio. En esta etapa el sector está “maduro” para que propuestas innovadoras ofrezcan nuevas soluciones a los consumidores.

Es frecuente que el atractivo de esas nuevas propuestas se base parcialmente en superar las limitaciones que los modelos de negocio de las empresas existentes plantean, razón por la cual suelen provenir de empresas nuevas. Nada impide que sean las propias empresas establecidas las que inviertan en estos nuevos emprendimientos, respetando su autonomía y modelo de negocio, la cual será fundamental para su desarrollo.

En síntesis, innovar exitosamente exige una estrategia de innovación alineada a la estrategia de la empresa.

Debe diseñarse contemplando los condicionamientos y fortalezas inherentes a la fase de evolución en la que se encuentra la empresa y seleccionando las herramientas de innovación que sean más idóneas para cumplir con los objetivos que a la innovación se le han asignado. ●