

## ¿Cómo innovan las empresas exitosas?

“La Cometa de la Innovación”

Informe de Avance

Andrés Jung  
Ricardo Pascale  
Micaela Camacho

FIA  
24 de Mayo de 2008

# Contenido

---

- Punto de Partida
- ¿Por qué es importante la innovación estratégica?:  
“La cometa de la Innovación”
- Metodología
- Primeros Resultados en Uruguay
- Reflexiones Finales

# Contenido

---

- Punto de Partida
- ¿Por qué es importante la innovación estratégica?:  
“La cometa de la Innovación”
- Metodología
- Primeros Resultados en Uruguay
- Reflexiones Finales

# Economía del Conocimiento

---

- La economía basada en el conocimiento opera en torno a la noción de una economía basada en la producción, distribución y utilización del conocimiento, el que constituye el principal motor de crecimiento y de creación de riqueza de la economía.
- En la creación de conocimiento juegan un papel central las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).
- Las TICs por su parte han impulsado en forma extraordinaria la innovación.

# Innovación

---

- Schumpeter: “nuevas combinaciones de factores...”
- “explotación exitosa de una nueva idea”
- Radicales e incrementales
- Para la empresa, para el país, para el mundo

## Por qué es importante la innovación para distintos grupos de actores

---

- Consumidores: significan productos de mejor calidad y mayor cantidad, servicios más eficientes y mejores estándares de vida.
- Empresas: crecimiento sostenido y mejorado.
- Empleados: nuevos y más interesantes trabajos, más destrezas y más altos salarios.
- Economía en su conjunto: es la llave para incrementar la productividad y mayor prosperidad para la población en su conjunto.

# Contenido

---

- Punto de Partida
- ¿Por qué es importante la innovación estratégica?:  
“La cometa de la Innovación”
- Metodología
- Primeros Resultados en Uruguay
- Reflexiones Finales

## Las empresas se enfrentan a nuevos retos...

---

- Mercados globales de fácil acceso pero difícil permanencia.
- Clientes cada vez más exigentes. Presión por la eficiencia para bajar costos y adaptar la oferta a sus particularidades.
- Avances tecnológicos que generan cambios en los relacionamientos.
- Fuerte competencia
- Creciente importancia del capital intelectual. La propiedad intelectual está siendo cada vez más difícil de proteger, medir y gestionar.
- “Democracia de la información”

## ...que desafían la validez de los modelos empresariales actuales

---

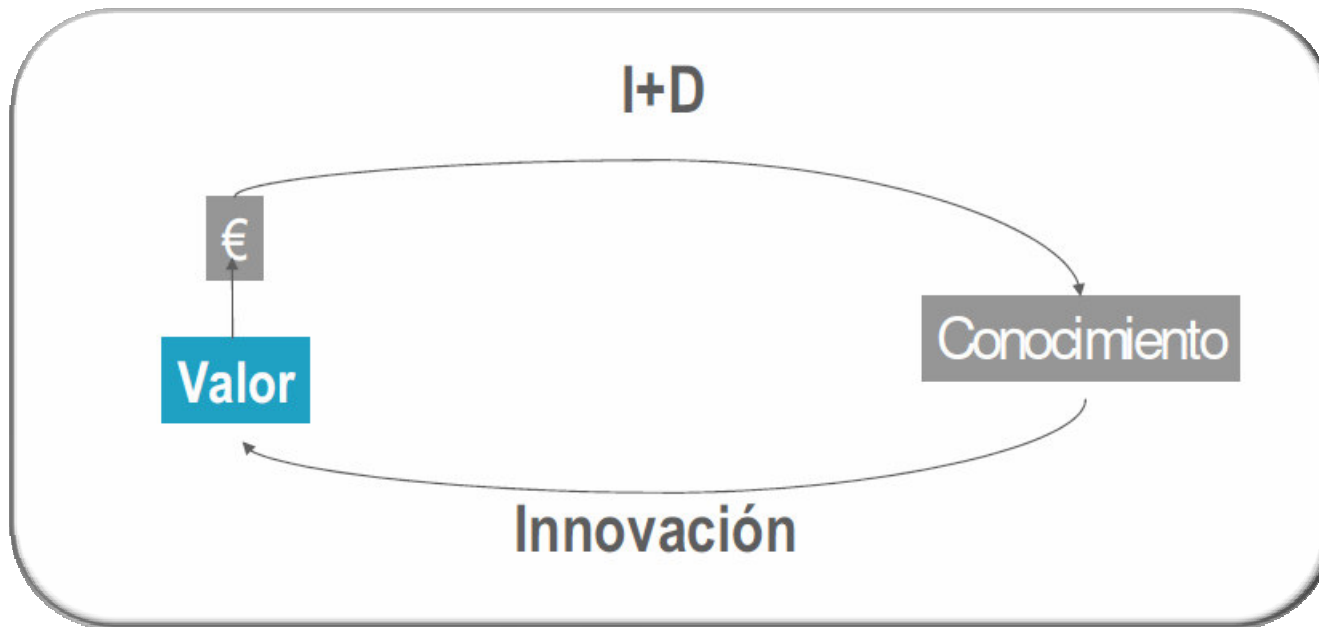
- Al plantearse su futuro, muchas empresas definen estrategias muy similares a las del pasado y no diferenciales frente a sus competidores.
- Tarde o temprano, todo modelo empresarial alcanza el punto de disminución de ingresos. Y en estos tiempos, suele ser temprano.

“Cuando descubres que estás sobre un caballo muerto, la mejor estrategia es desmontar. Naturalmente puedes cambiar el jinete. Puedes hacer benchmarking para ver cómo otras empresas cabalgan con caballos muertos. Puedes defender que es más barato alimentar a un caballo muerto. Puedes enganchar a varios caballos muertos a un carro. Pero después de probar todo esto, seguirás teniendo que desmontar”.

Gary Hamel

## Las empresas necesitan innovar...

Innovación es transformación de conocimiento en valor agregado...



...y el valor agregado debe crearse de forma constante y consistente en el tiempo

## ...en un nuevo sentido

---

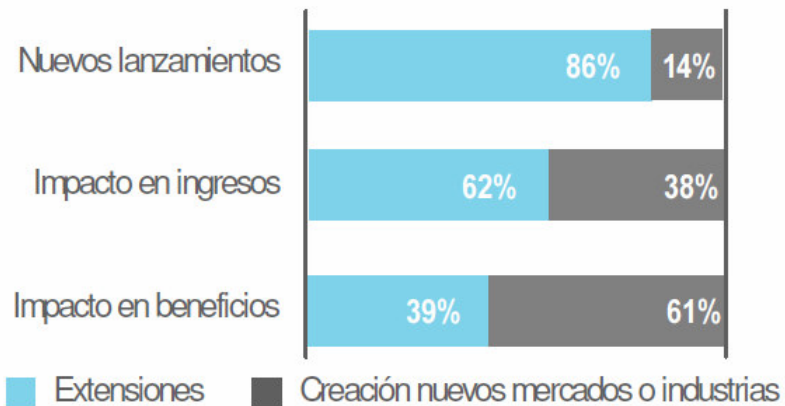
- Creando estrategias innovadores y modelos de negocio nuevos...
- Generando nuevo valor para los clientes, amargas sorpresas para la competencia y nueva riqueza para los inversores...
- Promoviendo una capacidad de innovación constante dentro de la empresa...
- Reinventándose a si misma y reinventando el sector
  
- Nuevo Reto: “casar la innovación radical con la ejecución disciplinada”

# Innovación Radical



# Ejecución Disciplinada

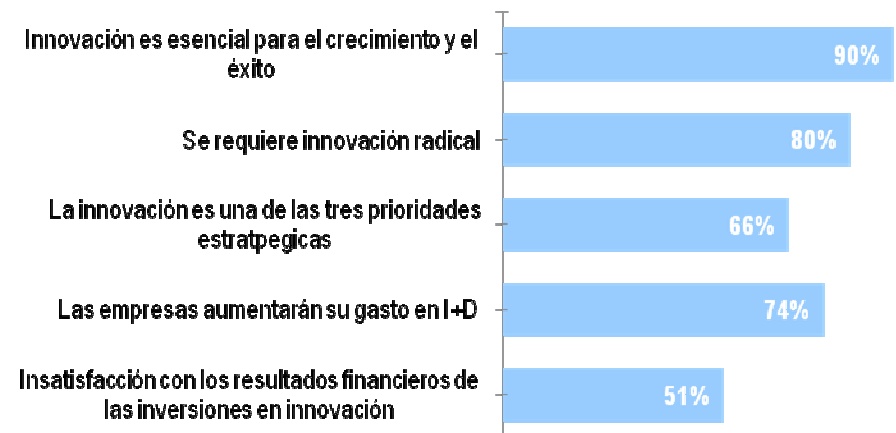
## Qué?



Fuente: Kim & Mauborgne, "Blue Ocean Strategy"

“En este nuevo régimen, la riqueza proviene directamente de la innovación, no de la optimización; es decir, la riqueza no se obtiene perfeccionando lo conocido, sino explotando imperfectamente lo desconocido” Kevin Kelly  
“New rules for the new economy”

## Cómo?

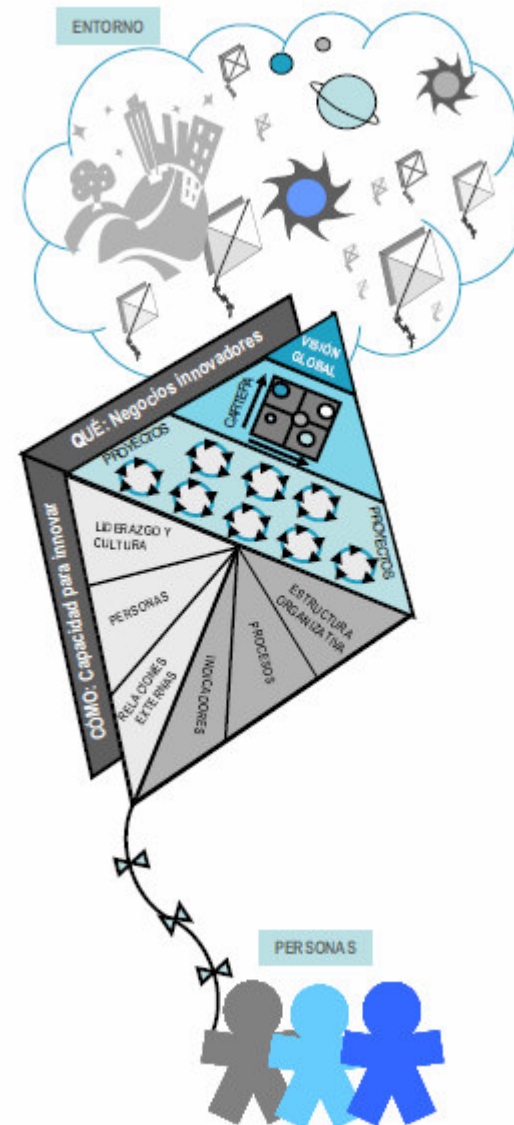


Fuente: BCG 2005 ITC Survey

Para muchas empresas el gasto en innovación continúa creciendo, pero no está generando el suficiente beneficio ni ventaja competitiva ...  
... porque no tienen suficientemente desarrolladas determinadas capacidades

# La Cometa de la Innovación

- Modelo desarrollado por B+I Strategy
- Dos elementos principales, relacionados y complementarios:
  1. QUÉ: En qué negocios innovadores trabaja o quiere trabajar la empresa. Qué valor diferencial ofrece
  2. CÓMO: Cómo desarrollar una capacidad de innovación constante en la empresa
- El modelo incorpora dos elementos fundamentales para la innovación empresarial: el entorno y las personas

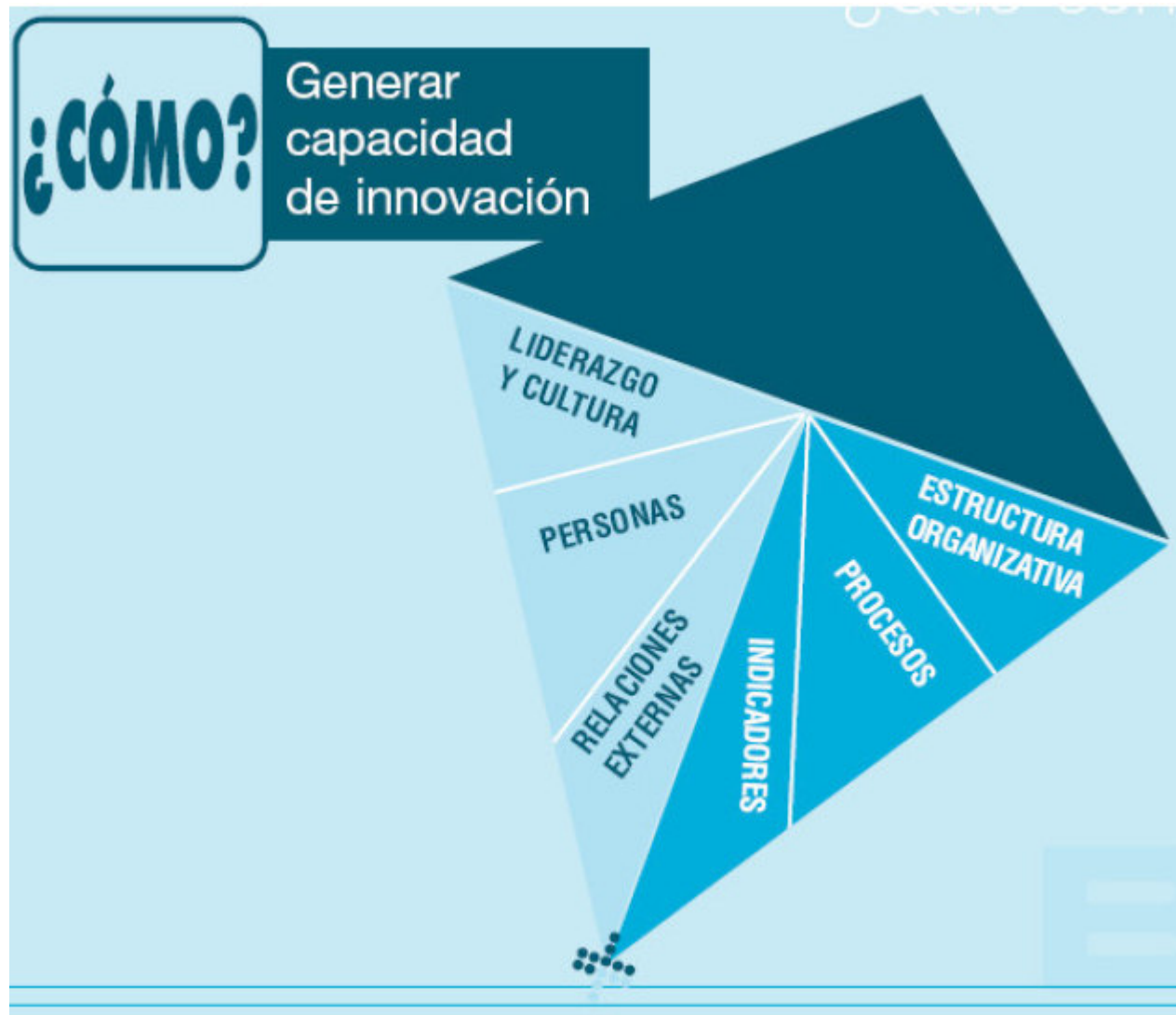


# QUÉ



- Definir la **visión global** de la empresa a nivel estratégico: en qué negocios desea estar (productos/mercados), con qué elementos diferenciales, y con qué nivel de ambición (metas).
- Gestionar la **cartera** de negocios, oportunidades y proyectos a nivel global.
- Gestionar los **proyectos** de innovación individuales

# CÓMO



# Contenido

---

- Punto de Partida
- ¿Por qué es importante la innovación estratégica?:  
“La cometa de la Innovación”

- Metodología

- Primeros Resultados en Uruguay
- Reflexiones Finales

# El proyecto

- **Objetivo General:** Apoyar la incorporación de la innovación en los modelos de negocio empresariales
- **Objetivos Específicos:**
  - Poner en valor cómo innovan las empresas exitosas en el Uruguay
  - Crear conocimiento en red: trabajando con otros centros de investigación de diversos ámbitos y países.
- El proyecto cuenta con el apoyo metodológico de B+I Strategy
- Fue desarrollado en España por la consultora B+I Strategy
- Está siendo desarrollado simultáneamente en Uruguay (Instituto de Competitividad), Paraguay (Universidad Católica de Asunción) y Costa Rica (Incae Business School).



# El proyecto en Uruguay

---

- Metodología:
  - Análisis de la situación de la Innovación en Uruguay
  - Contraste del modelo con la realidad uruguaya:
    - Realización de una encuesta a 84 empresas potencialmente innovadoras en el Uruguay
    - Las empresas fueron seleccionadas por su carácter potencialmente innovador (ganadoras de premios de innovación, de gestión, de calidad, financiadas por el PDT, menciones especiales en la prensa, pertenecientes a grupos innovadores, etc.)
  - Comparación de los resultados con los obtenidos en España, Paraguay y Costa Rica
  - Análisis de casos seleccionados
- Para realizar la encuesta se aplicó el mismo cuestionario que en la investigación para España, el que fue construido en base a los elementos del modelo “La cometa de la Innovación”

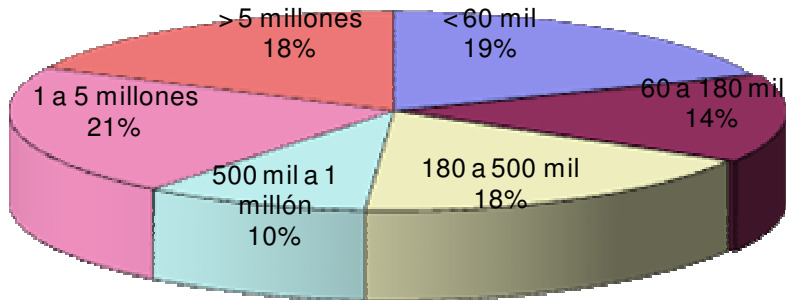
# Contenido

---

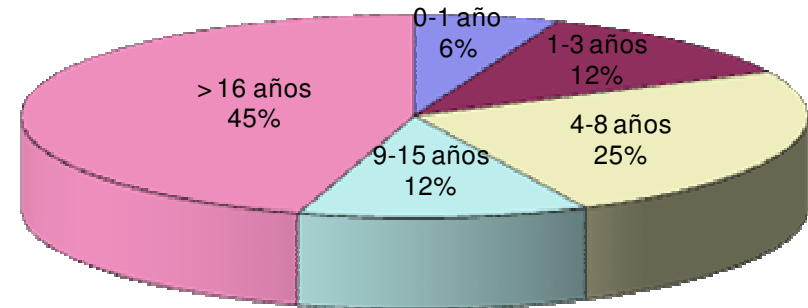
- Punto de Partida
- ¿Por qué es importante la innovación estratégica?:  
“La cometa de la Innovación”
- Metodología
- Primeros Resultados en Uruguay
- Reflexiones Finales

# Características de las empresas encuestadas

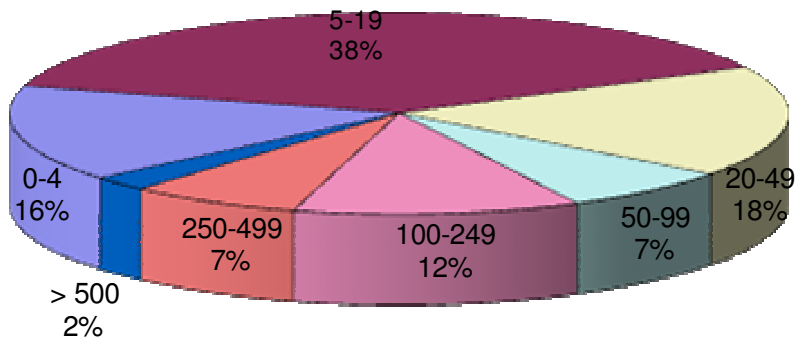
Volumen de Facturación (US\$)



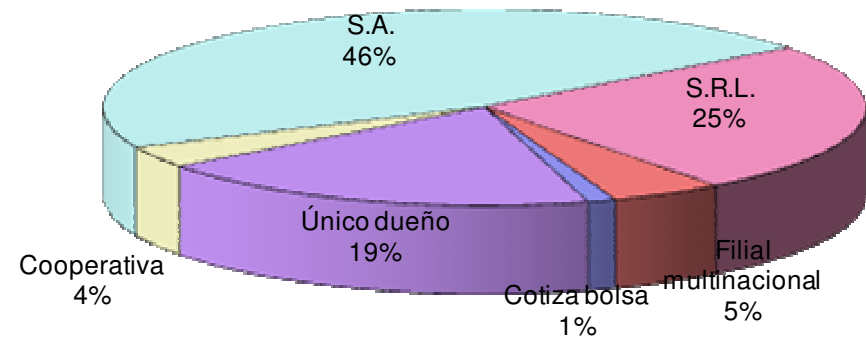
Antigüedad de la empresa



Número de empleados (actual)

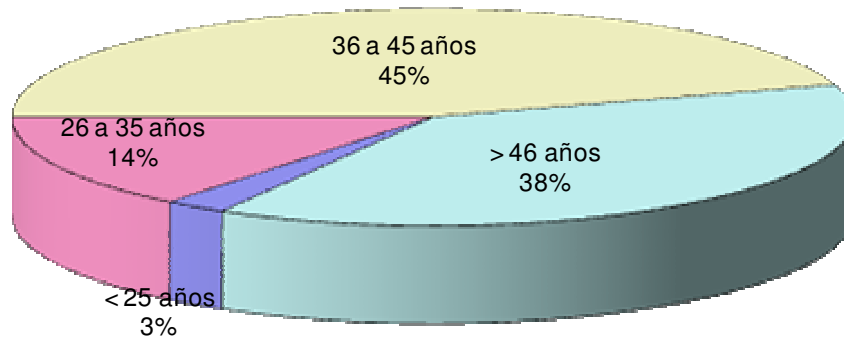


Propiedad de la empresa (actual)

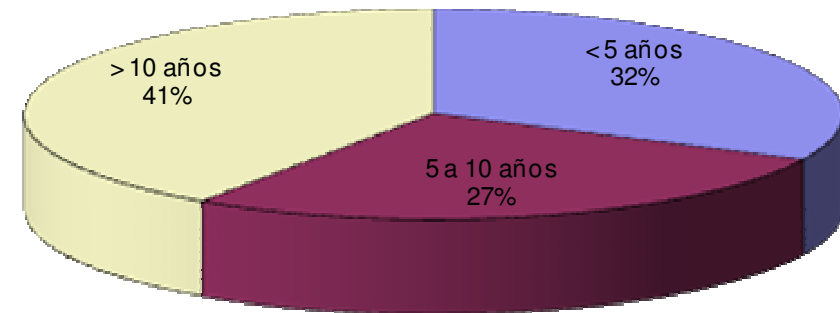


## Características de las empresas encuestadas (cont.)

Edad media equipo directivo

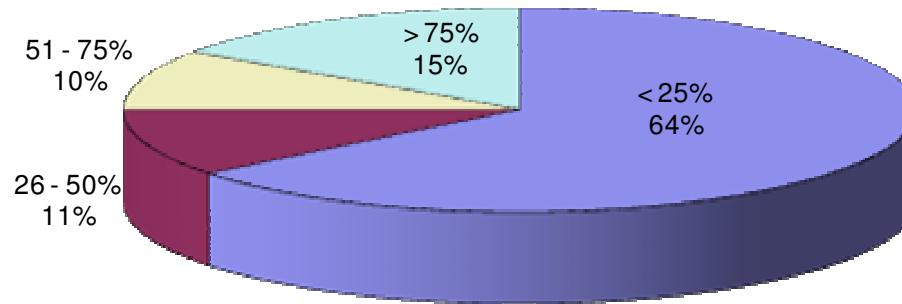


Antigüedad media en la empresa

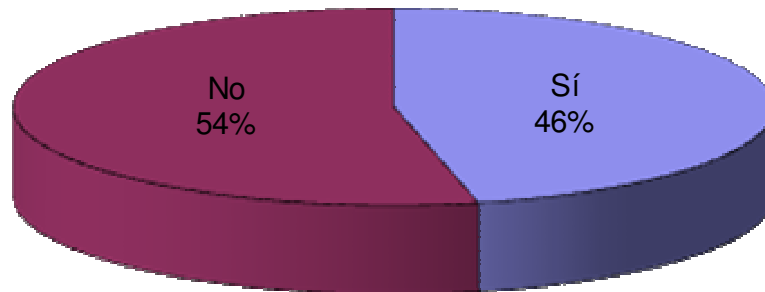


# Inserción internacional de las empresas encuestadas

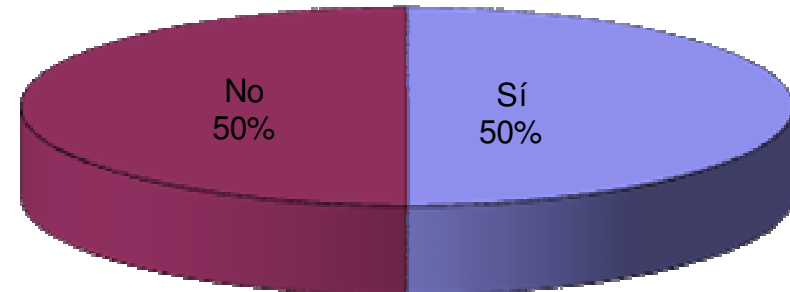
Porcentaje de ventas en el exterior



Innovación en el exterior  
(acuerdos de colaboración)

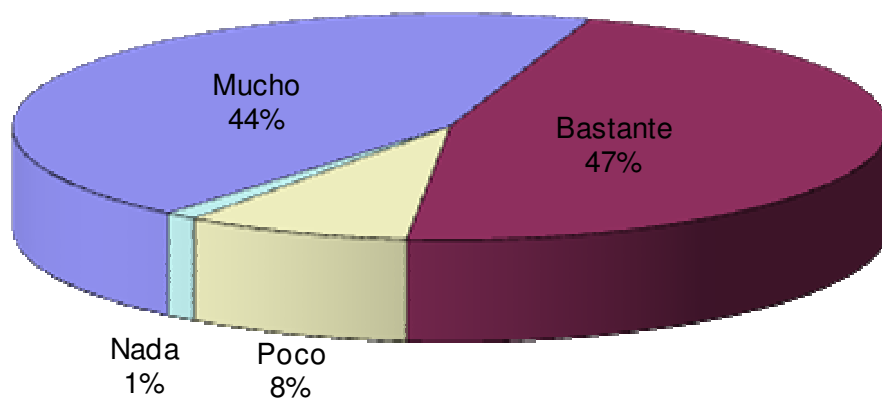


Implantaciones en el exterior

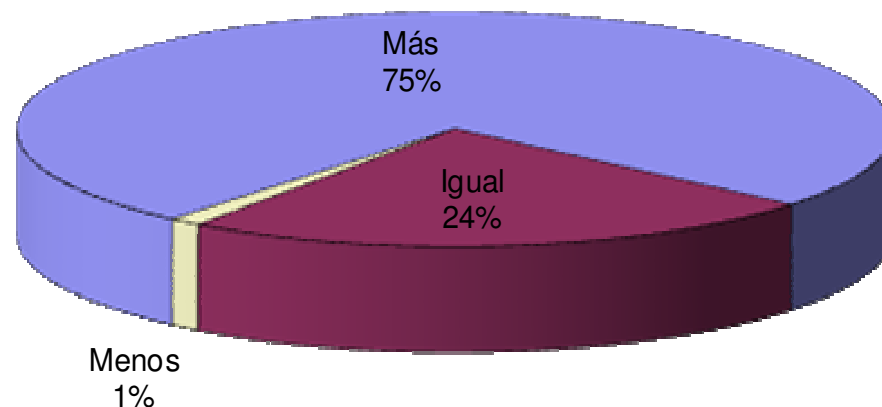


## Casi la mitad de las empresas se consideran innovadoras...

¿Cuán innovadora considera a su empresa?

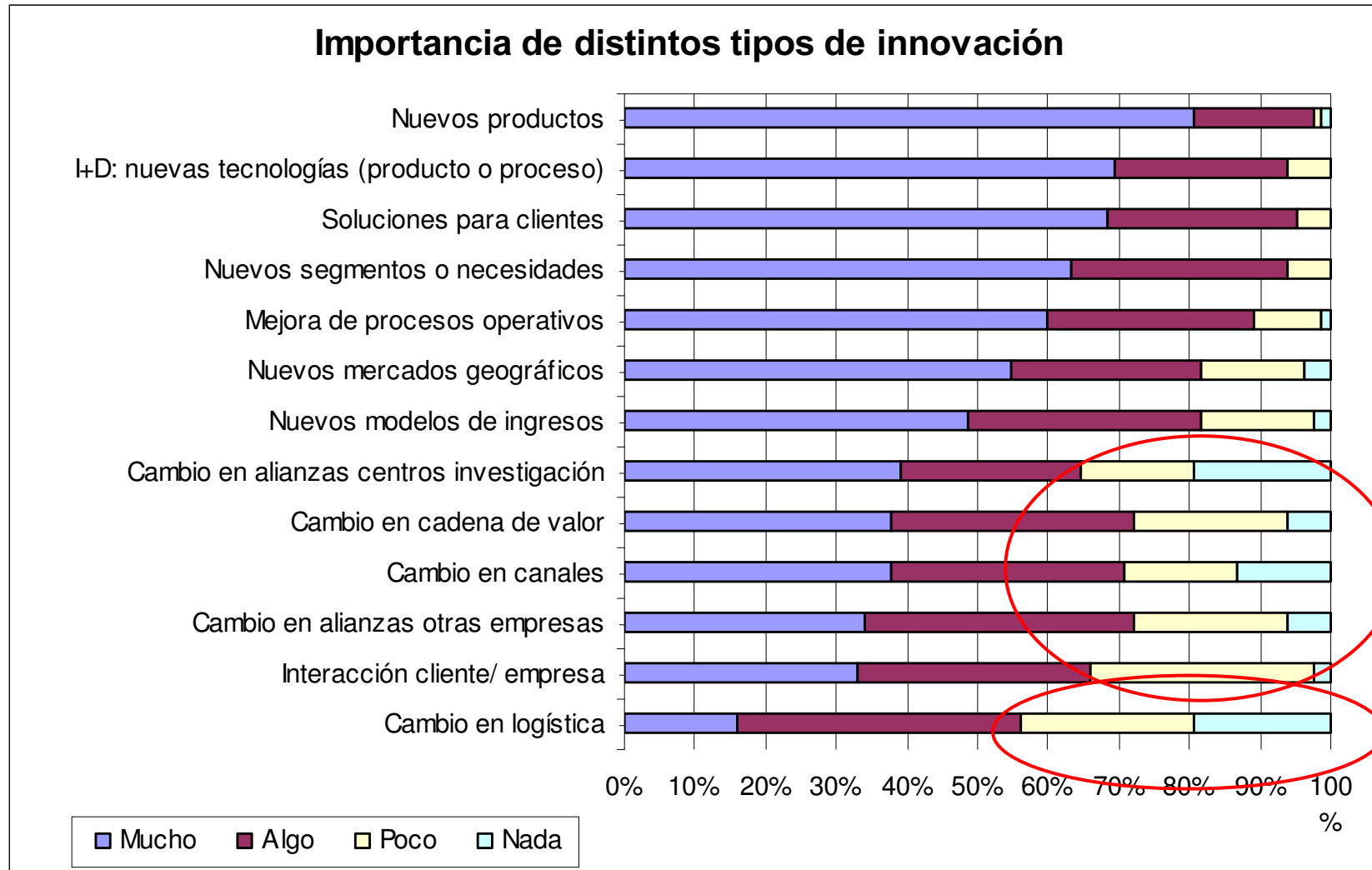


Cuán innovadora considera a su empresa en comparación a sus competidores

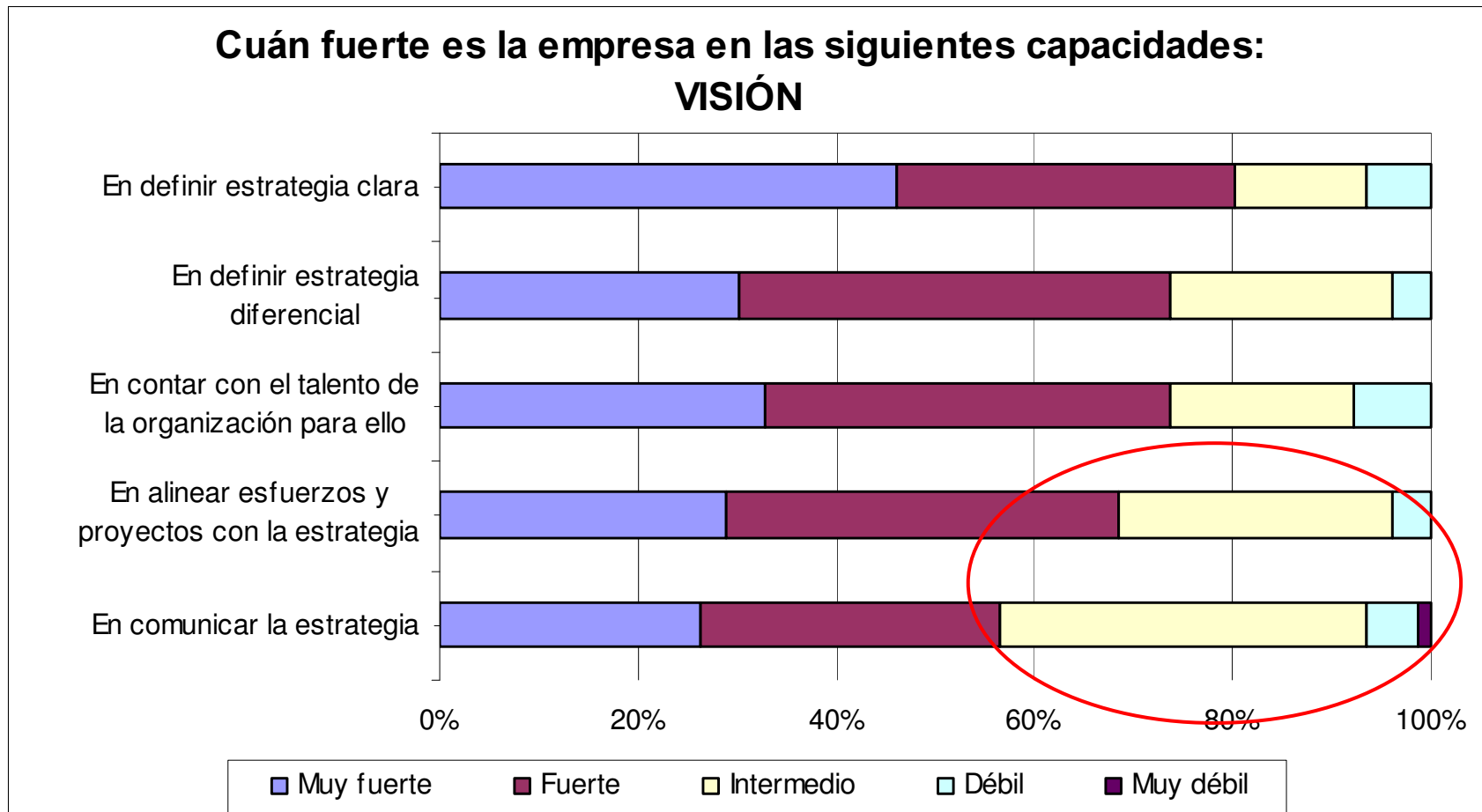


... y las tres cuartas partes se considera más innovadora que su competencia

# Tipos de innovación

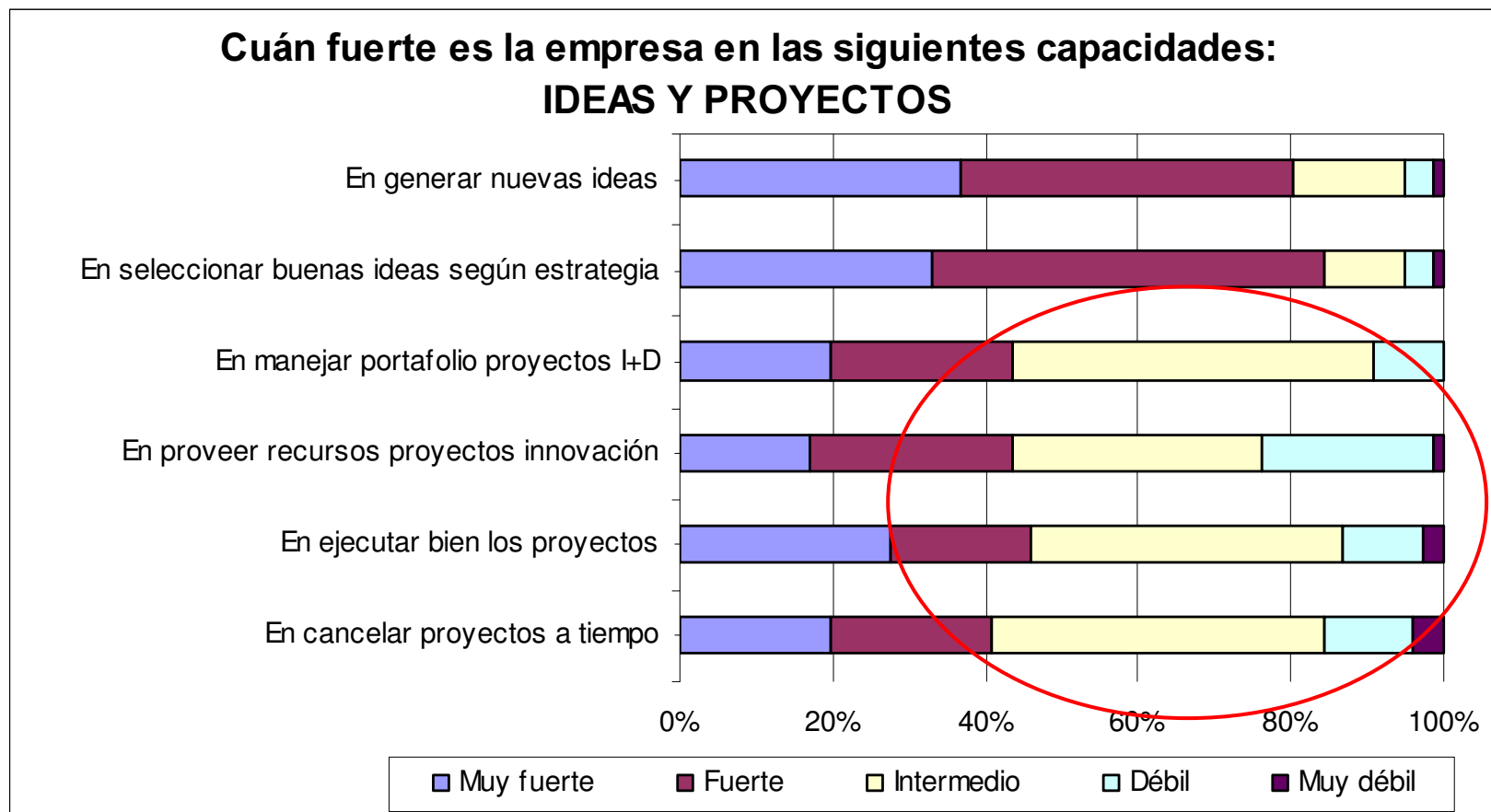


## La definición de estrategias no parece ser un problema para la mayoría de las empresas....



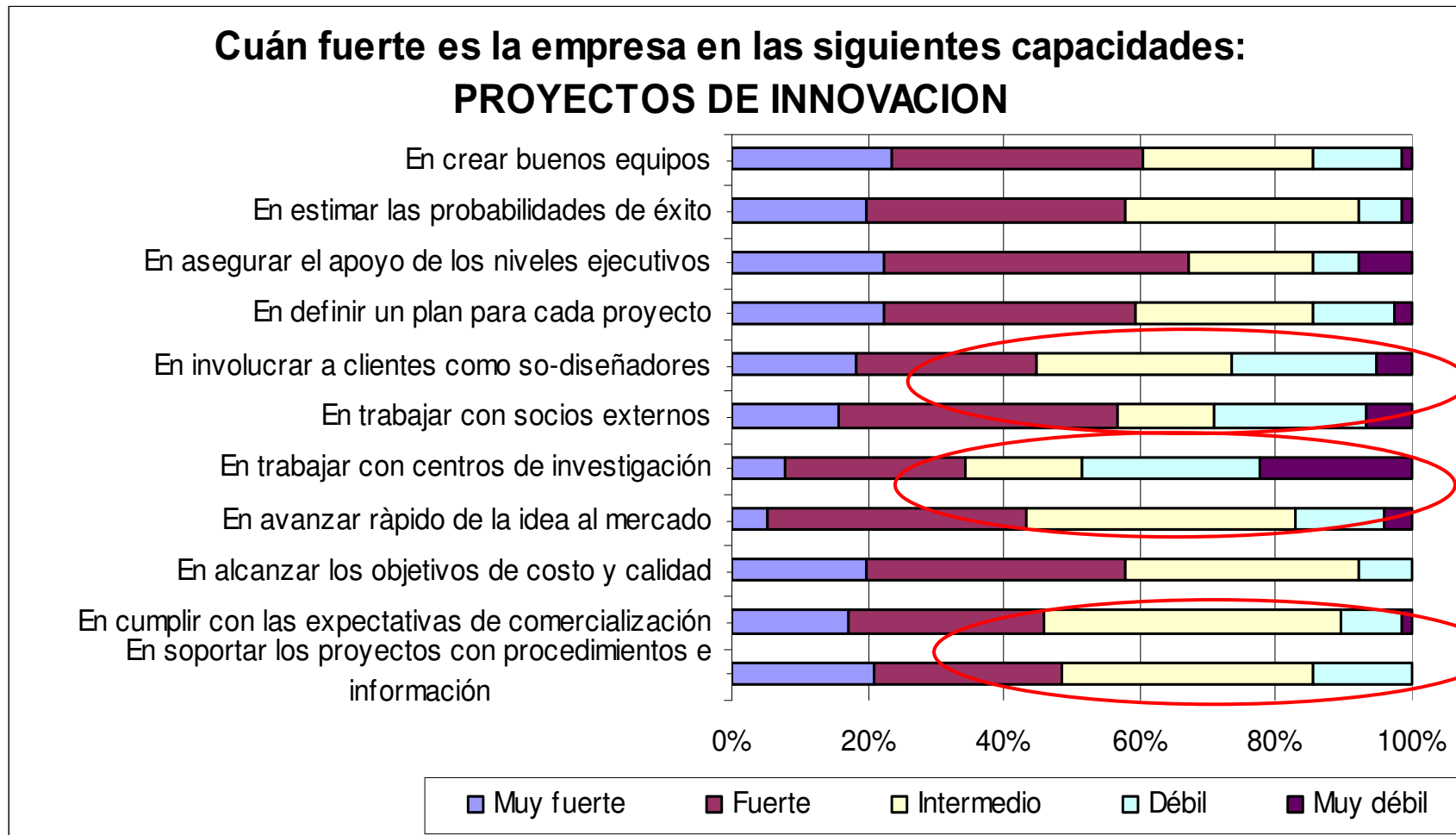
... la debilidad, se encuentra en la comunicación y ejecución de la estrategia.

## Las empresas se consideran fuertes en la generación de ideas...



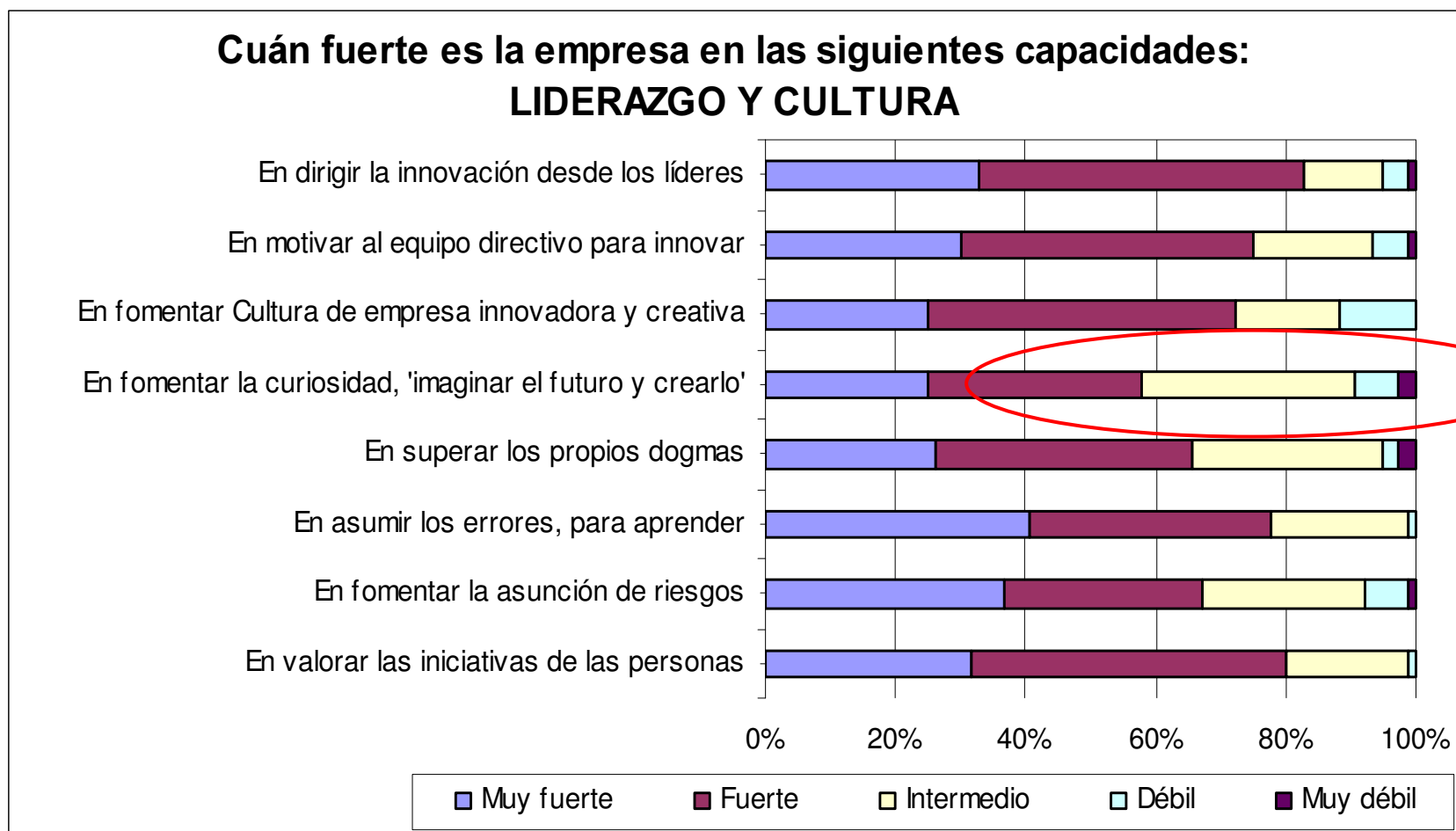
...pero débiles en la ejecución de las mismas

## La fortaleza de los relacionamientos de las empresas varían según el socio...

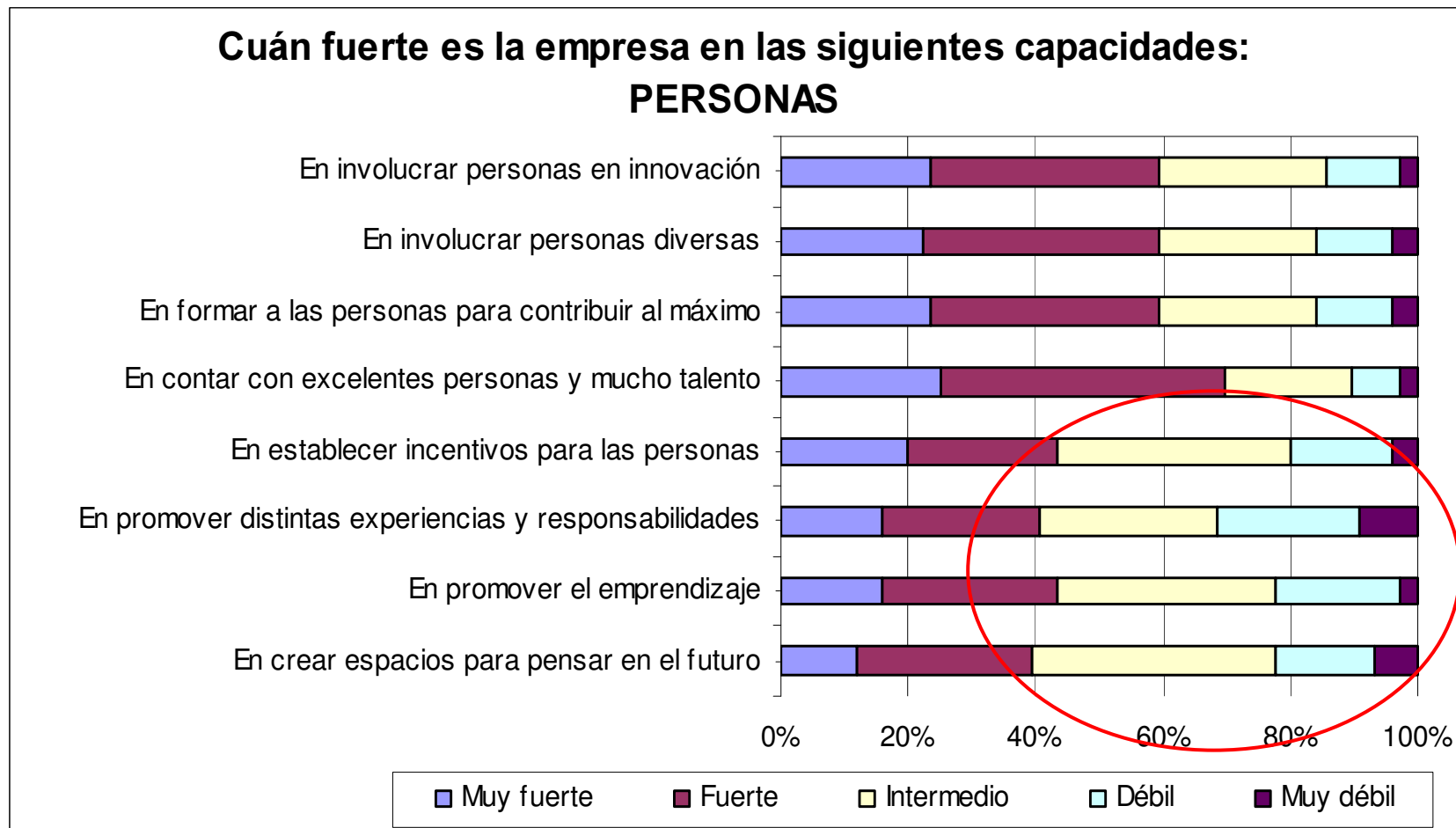


...y es particularmente débil la relación con los centros de investigación.

## Las empresas se evalúan fuertes en aspectos relacionados al liderazgo y la cultura

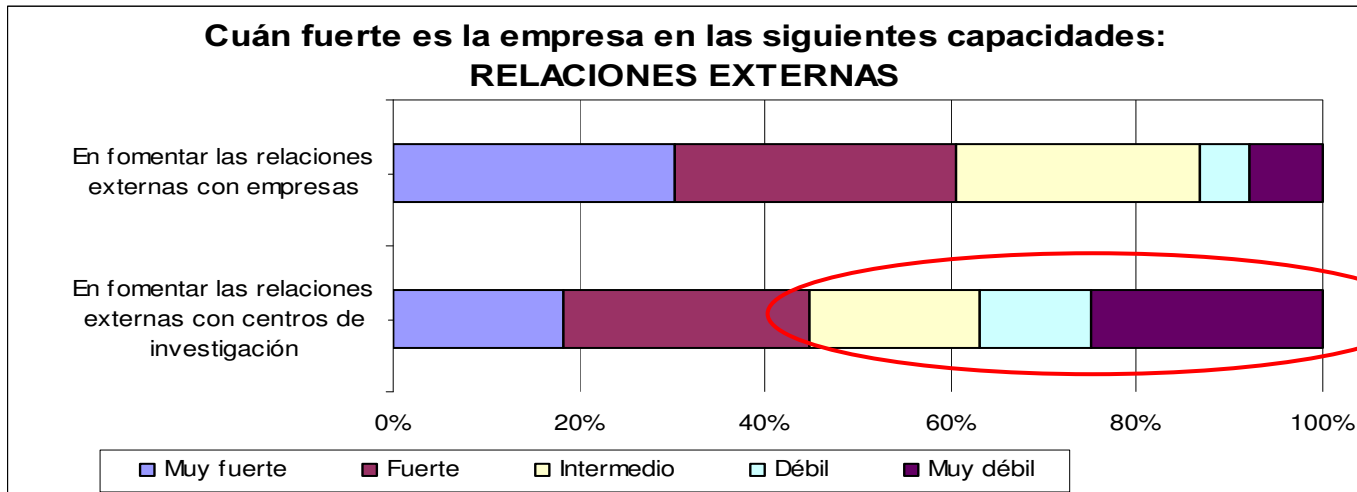


## Las empresas evalúan muy bien sus recursos humanos...

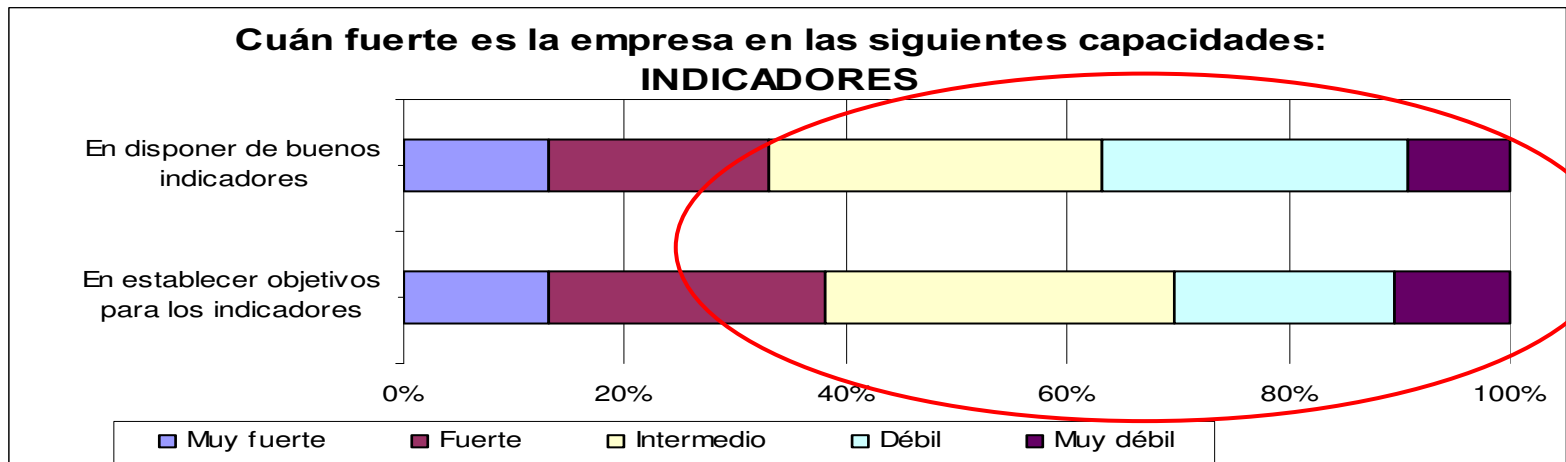
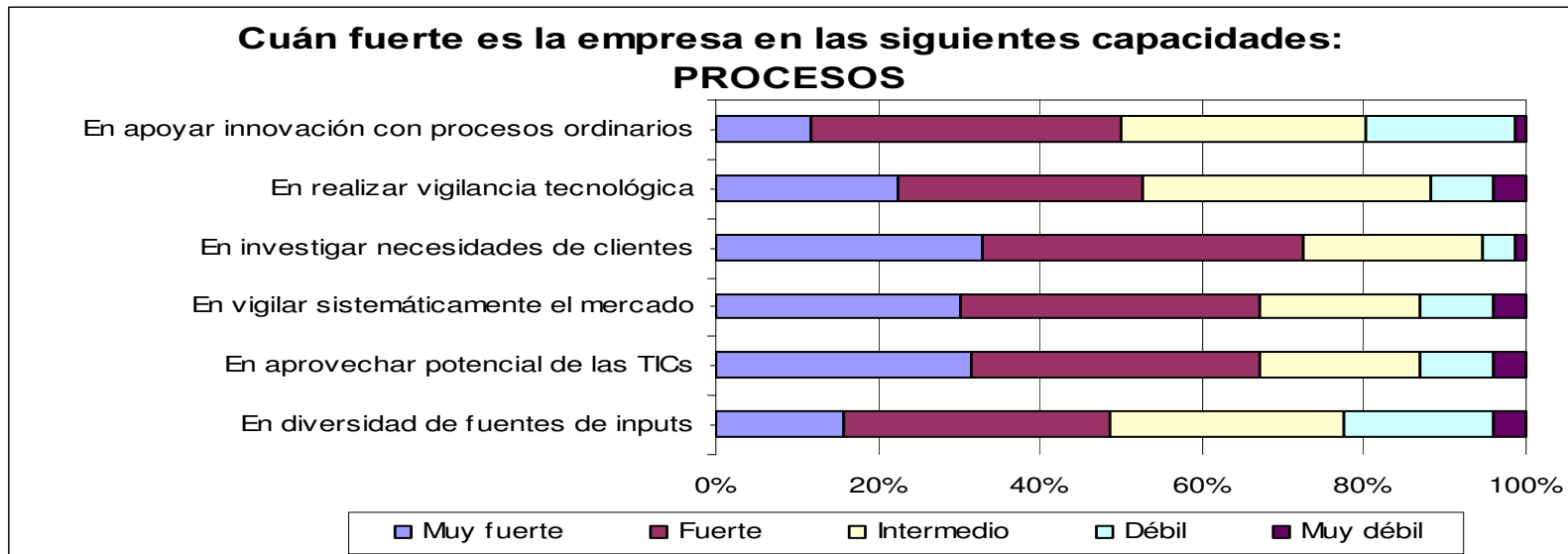


**...pero son débiles para gestionarlos eficientemente**

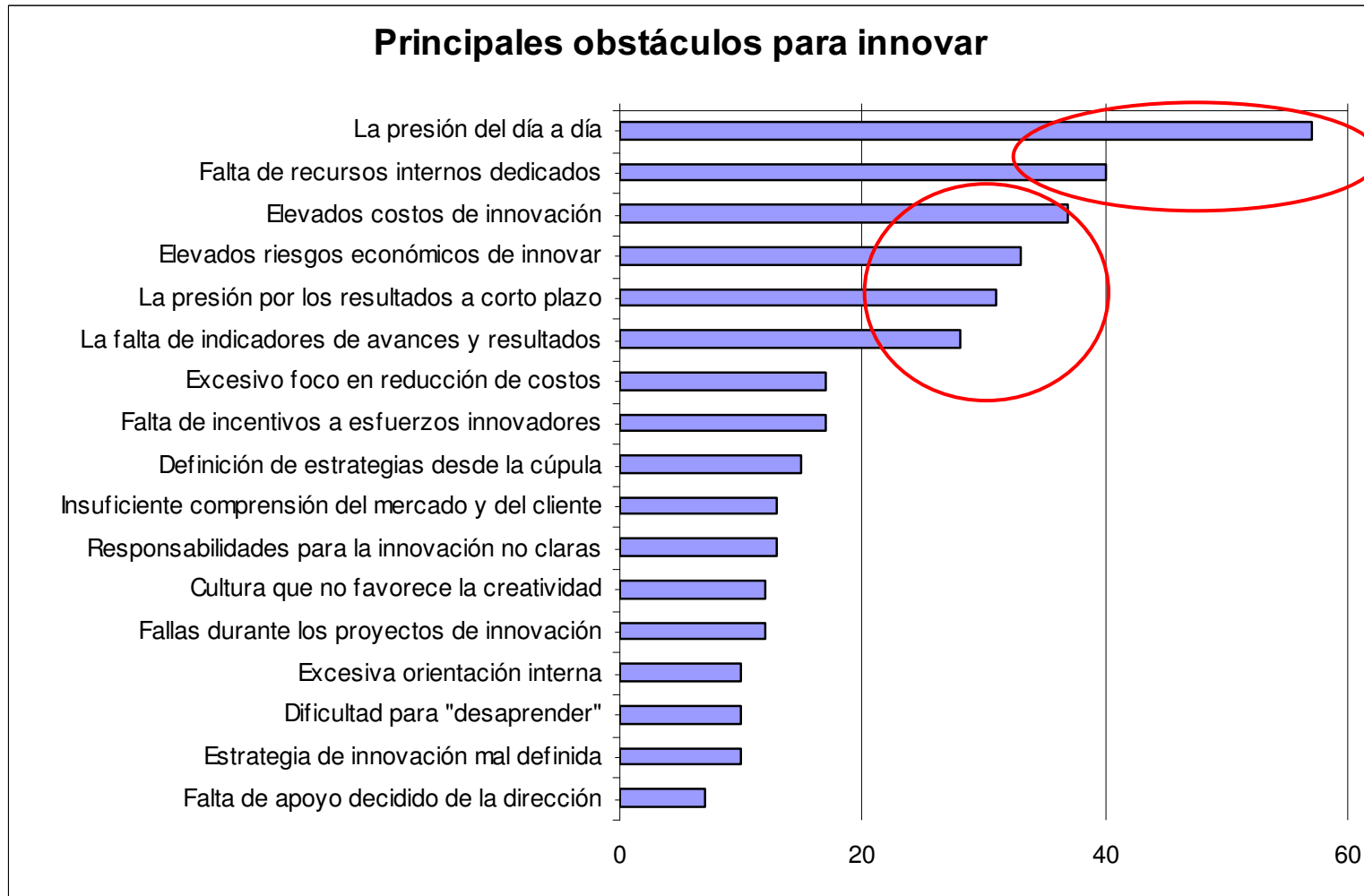
# Las empresas se evalúan débiles en su relacionamiento tanto fuera como adentro



# Las empresas se ven débiles en la obtención de información y en los procesos de gestión de la innovación



# Principales obstáculos para innovar



# Contenido

---

- Punto de Partida
  - ¿Por qué es importante la innovación estratégica?:  
“La cometa de la Innovación”
  - Metodología
  - Primeros Resultados en Uruguay
- Reflexiones Finales

## Algunas características de las empresas innovadoras

---

- El tamaño de las empresas es variado, el nivel de facturación está homogéneamente distribuido en la muestra.
- La edad media del equipo directivo es más baja que en el promedio de las empresas.
- Alto porcentaje de empresas orientadas al mercado interno.
- Alto porcentaje de empresas con implantaciones y acuerdos para innovar en el exterior.
- Más de dos terceras partes de las empresas tienen más de una década en el mercado.

## Algunas características de las empresas innovadoras (cont.)

---

- Son una buena fuente de ideas pero tienen dificultad para gestionar los proyectos de innovación (ej. cancelar proyectos a tiempo, dedicar recursos específicos, presión del día a día).
- Cuentan con un buen nivel de recursos humanos (talento) pero tienen dificultades para generar espacios e incentivos para la innovación.
- Tienen capacidad para visualizar y generar estrategias, pero tienen dificultad para la implantación y ejecución de las mismas.
- Son débiles en el relacionamiento con algunos actores, especialmente centros de investigación.
- Aceptan nuevos productos y procesos con facilidad pero tienen dificultad para aceptar cambios en la forma actual de hacer las cosas.

## Reflexiones Finales

- Los resultados primarios de la encuesta, permiten ver algunas áreas de trabajo para el fomento de la innovación estratégica.
- Estas áreas pueden ser manejadas con el apoyo del modelo “La Cometa” y teniendo en mente “Las Cinco Acciones para ser Innovador”, surgidas como resultado del proyecto realizado en España.



# Muchas Gracias

Contacto:

- [competitividad@ucu.edu.uy](mailto:competitividad@ucu.edu.uy)