

**Objetivo > LOGRAR UN IMPACTO POSITIVO SOBRE LOS RESULTADOS**

# Modelo guía para gestionar la innovación permitiría lograr "una gran ventaja geopolítica"

» "El proceso de innovación es hacer que aquellas cosas nuevas que se generan dentro de la empresa, no se queden ahí, sino que se lleven al mercado y le aporten valor a la empresa", dijo a CRÓNICAS, Mariela De Giuda, gerente de Gestión Empresarial del LATU. Asimismo, destacó que "Uruguay puede y debe ser uno de los primeros en desarrollar y utilizar los sistemas de gestión de innovación" lo que "le permitirá lograr una gran ventaja geopolítica".

Si se consulta a un empresario respecto a si es importante la innovación dentro de la empresa, la respuesta en la amplia mayoría de los casos será afirmativa. Sin embargo, aún existen grandes interrogantes respecto a qué es y cómo se logra innovar.

Ante esta realidad y con el objetivo de orientar a los empresarios en ese arduo camino, la Unión de Exportadores organizó un evento titulado "¿Cómo gestionar la innovación?", que se desarrolló ayer jueves en la sede de la gremial, y que estuvo a cargo de Mariela De Giuda, gerente de Gestión Empresarial del LATU. Allí se subrayó la importancia que tiene la sistematización de la gestión en innovación, como forma de lograr que ésta repercuta favorablemente en los resultados de la empresa.

En ese sentido, la expositora destacó que estamos en "un mundo de intensos cambios tecnológicos", donde los mercados "son mucho más competitivos, los avances se globalizan". Por ello, la "necesidad de sistematizar". Al respecto, aseguró que "Uruguay puede y debe ser uno de los primeros en desarrollar y utilizar los sistemas de gestión de innovación" lo que "le permitirá lograr una gran ventaja geopolítica".

Al consultar a los empresarios presentes se definió a la innovación como "cambiar", "generar algo nuevo" y "agregar valor", y fue justamente ese concepto sobre el que se basó la experta.

Luego de la disertación, De Giuda explicó a CRÓNICAS que "el proceso de innovación es hacer que aquellas cosas nuevas que se generan dentro de la empresa, no se queden ahí, sino que se lleven al mercado y que le aporten valor a la empresa, y en conse-

to o esa nueva área de la empresa, sino que todos los días estemos buscando herramientas para buscar ideas que hagan crecer a la empresa y al país", explicó.

## Modelo a escala

De Giuda detalló que el modelo de Gestión de Innovación está basado sobre seis pilares: liderazgo, planeamiento, gestión de las personas y el conocimiento, inteligencia para la innovación, procesos de innovación, y resultados.

Respecto al liderazgo, comentó que se trata de fomentar la innovación a la interna de la empresa "generando el medio ambiente para que esa innovación se dé, mediante diversas interacciones". "El líder es el responsable principal y final del proceso de innovación en la organización", subrayó la experta.

El planeamiento apunta a "definir una estrategia" mediante "un conjunto de acciones por la que se establece una estrategia de innovación y los procesos y acciones concretas para asegurar los resultados que se buscan". "Estrategia y planificación, son los

dos conceptos básicos", evaluó

En cuanto la gestión de personas y conocimiento, indicó que son "métodos para capacitar mejorar e incentivar las capacidades", y va desde cómo nos organizamos, a las políticas de motivación (retroalimentación), capacitación, formación y gestión de competencias.

El cuarto pilar, denominado "inteligencia para la innovación" busca obtener conocimiento e identificar oportunidades, mediante "vigilancia y prospectiva". Destacó que la prospectiva consiste en aquellas acciones que se realizan de forma sistemática para analizar, interpretar y difundir información de valor estratégico para la innovación.

Respecto al "proceso de innovación", De Giuda indicó que se debe analizar la forma en la que la organización define sus procesos como forma de favorecer y propiciar la innovación. "Medir, tener objetivos y buscar resultados, buscando generar ventajas competitivas sostenibles", añadió.

Por último, y como un elemento que trasciende todas las áreas tratadas anteriormente, destacó la importancia de los "resultados del sistema de gestión de innovación".

## Apunten y disparen

Por último, De Giuda se refirió a tres "disparadores" del proceso de innovación.

En primer lugar, mencionó la "creatividad" en la generación y gestión de ideas. Al respecto, se mencionaron la posibilidad de realizar concursos -internos o abiertos- que promuevan ideas innovadoras, o la investigación que pueda redundar en una idea nueva, e incluso la realización de "jornadas

estratégicas" con los clientes de la empresa. No obstante, en todo este proceso se debe "verificar el estado del arte", para ver si las ideas ya están hechas y patentadas, y que no esté perdiendo tiempo en algo que ya está hecho.

El segundo disparador mencionado fue la "vigilancia", que consiste en buscar información acerca de lo que buscamos, pero también organizarla y verificar la confiabilidad de esos proveedores de información. "El Objetivo es recabar información que luego se transforme en idea, que lleven a una mejora en la organización dentro de su entorno y haciéndola más competitiva y capaz", destacó.

Por último, mencionó la necesidad de tener "prospectiva", que implica mirar a largo plazo interpretando hacia dónde va la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad para identificar posibles nichos de mercado.

Luego de su disertación y consultada por CRÓNICAS respecto a si las empresas uruguayas son innovadoras, De Giuda subrayó que "el grado de madurez (de las firmas locales) es muy variable: el año pasado hubo empresas que se presentaron al reconocimiento que tiene Inacal (Instituto Nacional de Calidad) de tener un sistema de gestión de innovación, lo que demuestra que hay empresas y organizaciones públicas que están gestionando la innovación como un sistema". Asimismo, explicó que "hay otras empresas que están en la etapa de: 'tengo una idea, cómo hago que esa idea produzca y se ponga en el mercado, y cómo hago para tener otra idea', y ya están viendo esa dinámica de crecimiento sostenido y sistemático".

## FMI ve poca mejoría de la economía mundial en 2013

El crecimiento económico global mundial probablemente se mantenga tibio este año y los bancos centrales deberían mantener sus políticas monetarias expansivas, según aseguró la directora gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), Christine

que aquellos cambios aún no se traducen en mejorías en la economía real. "En las circunstancias actuales, tiene sentido para la política monetaria hacer el trabajo pesado en esta recuperación al mantenerse expansiva", indicó la máxima autoridad del FMI pre-

gos y beneficios de la política de estímulo extraordinaria para apuntalar la economía, según indicaron las minutas publicadas el pasado miércoles 10 de abril.

Las minutas revelaron que los consejeros siguen estando profundamente

cuencia, al país". En tal sentido, detalló que "cuando hablamos de cosas nuevas hablamos de productos nuevos, formas de generar esos productos nuevos, de servicios nuevos, la forma de organizarse la propia empresa, o nuevas formas de comercializar un producto".

Pero la pregunta que surge inmediatamente es: ¿Cómo se hace para lograr ese proceso innovador de forma exitosa?

Al respecto, la experta del LATU subrayó la importancia de tener un "Sistema de Gestión de Innovación" que justamente sirviera como guía para el sector empresarial público y privado, y tanto para grandes empresas como para pequeñas y medianas. En tal sentido, resaltó que lo importante es "lograr que las ideas creativas tengan un impacto positivo sobre los resultados de la firma".

"El modelo pretende ser una guía para sistematizar la innovación, y que ésta no quede simplemente en la idea genial que se nos ocurrió una vez y disparó el emprendimien-

tario internacional (IMU), Christine Lagarde. Sin embargo, la Reserva Federal (Fed) de los Estados Unidos especula con la posibilidad de poner fin este año al masivo plan de compras de bonos, según se barajó durante su reunión de marzo. Hay que matizar que esos comentarios fueron realizados previo a conocerse unos muy pobres datos sobre el empleo de la principal economía mundial, lo que podría haber tomado por sorpresa a los representantes del Banco Central estadounidense.

En declaraciones realizadas en el Club Económico de Nueva York y consignadas por la agencia de noticias Reuters, Lagarde aseguró que "gracias a las acciones de las autoridades, la economía mundial ya no parece tan peligrosa como lo parecía hace seis meses". Sin embargo, alertó que aunque existen señales de que las condiciones financieras están mejorando,

previo a reuniones de jefes financieros mundiales que se desarrollará en Washington la próxima semana.

Lagarde aseguró que la política monetaria excepcionalmente expansiva de bancos centrales de economías desarrolladas era una preocupación para las economías emergentes, que temen una reversión repentina de los importantes flujos de inversión que han inundado sus economías en los últimos años.

"En este momento, esos riesgos parecen estar bajo control", afirmó.

En este contexto, los funcionarios de la Fed parecieron estar en camino a poner fin este año al masivo plan de compras de bonos durante su encuentro del 19 y el 20 de marzo. En esa instancia -que se realizó antes de la divulgación de los datos de empleos- los consejeros de la Fed sostuvieron profundas discusiones sobre los ries-

gos y se dividieron profundamente sobre la duración de las compras de bonos, aunque sugirieron que estaban cada vez más cerca de tomar la decisión de comenzar a reducir el programa.

Unos pocos funcionarios esperan que el ritmo de las compras de activos se reduzcan hacia mediados de año y terminen más adelante en el 2013, mientras que varios otros desean disminuir el programa de forma leve un poco después y suspenderlo para fines del año.

La Fed ha vinculado la duración de su plan de compras de bonos a una "mejora sustancial" en el panorama del mercado laboral, y prevé mantener las tasas de interés cercanas a cero hasta que la tasa de desempleo baje a alrededor del 6,5%. En marzo se ubicó en 7,6%, pero eso se produjo porque más personas dejaron de buscar trabajo.