



LA INNOVACIÓN Y EL VALOR AGREGADO EN LOS PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN

Por Guillermo Velásquez
Consultor
CEGESTI

Uno de los retos de competitividad que enfrentan las empresas costarricenses es el de presentar en los mercados internacionales productos o procesos empresariales diferenciados e innovadores, y donde éstos tengan un valor para sus consumidores y que incrementen el valor económico de las empresas.

La innovación es un proceso empresarial que consiste en identificar oportunidades del mercado para la introducción de nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos o la modificación de los actuales productos y procesos, ejecutados con capacidades internas o externas, y que contribuyen a la competitividad de la empresa.

El valor económico agregado es el resultado financiero que logra la empresa expresado en las utilidades obtenidas, una vez atendidos todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima por parte de los accionistas. En consecuencia, la empresa crea valor para los dueños cuando la rentabilidad supera el costo de oportunidad de los accionistas.

Por este motivo, las empresas deben de ver los mercados internacionales como una oportunidad para el crecimiento del valor económico de la compañía y no solamente como un ejercicio empresarial de aumentar las ventas.

¿Por qué la innovación contribuye en el incremento del valor económico de las empresas?

Las empresas exportadoras costarricenses deberían considerar la innovación como una estrategia competitiva para incrementar el valor económico, para lo cual es importante, entre otros aspectos, los siguientes:

- ◆ La identificación oportunidades que representen un reto para el crecimiento de la empresa.
- ◆ El reconocimiento de las oportunidades de mercado de manera distinta, entregando a sus consumidores productos y servicios que se diferencien de aquellos que brindan los competidores locales e internacionales, para que la variable precio no sea un factor de decisión en la compra.
- ◆ El desarrollo de capacidades y de conocimientos para crear nuevos productos y servicios diferenciados a mayor velocidad que los competidores.
- ◆ Despojarse de formas tradicionales de hacer los negocios y asociarse con otras empresas para obtener nuevos recursos competitivos, reduciendo con ello los costos en la inversión fija, el uso de capital de trabajo y el uso del capital invertido.

Lamentablemente, las empresas costarricenses caen en el pecado de no considerar para los mercados de exportación, aspectos como:

- ◆ La información sobre las necesidades y expectativas de los deseos de los consumidores localizados en el mercado internacional meta.
- ◆ El análisis del portafolio de productos y servicios actuales en función del valor agregado de éstos para el consumidor y para la empresa, y que tienen un potencial en el mercado internacional y en el incremento del valor económico de la empresa.
- ◆ La definición de parámetros para incrementar el valor económico agregado de la empresa por la participación en nuevos mercados internacionales.
- ◆ Los conductores de diferenciación desde el diseño de productos y servicios y la integración con los conductores de valor económico agregado.
- ◆ La preparación de la organización para asumir nuevos retos y desarrollar una cultura organizacional que contribuya a la innovación de productos y al incremento del valor económico.
- ◆ Un plan de innovación de productos que incrementen el valor agregado.

Si la empresa desea competir con éxito en los mercados internacionales, debería considerar aspectos como:

- ◆ La innovación en los productos y servicios que ofrece, tomando en cuenta que no solamente se trata de realizar mejoras a los productos actuales sino también de lanzar productos totalmente nuevos cada año.
- ◆ Las innovaciones deben contribuir a incrementar el valor económico del negocio.
- ◆ La realización de inversiones en innovaciones que contribuyan significativamente a la competitividad de la empresa.

- ◆ La definición de los objetivos para los conductores de valor económico, de innovación y de organización.
- ◆ La inversión en recursos tecnológicos que mejoren las características de los productos y servicios, y vinculados a conductores de diferenciación.
- ◆ La dedicación de tiempo a conocer a sus clientes en los mercados metas y a investigar sobre los competidores directos e indirectos.
- ◆ Desarrollar ideas en productos y servicios para diferenciarlos de los competidores directos e indirectos.
- ◆ La inversión en el desarrollo de capacidades y habilidades críticas en el personal para incrementar el “activo” de conocimientos que contribuya a innovar.
- ◆ El establecimiento de un plan de innovación permanente de innovaciones de productos y procesos.

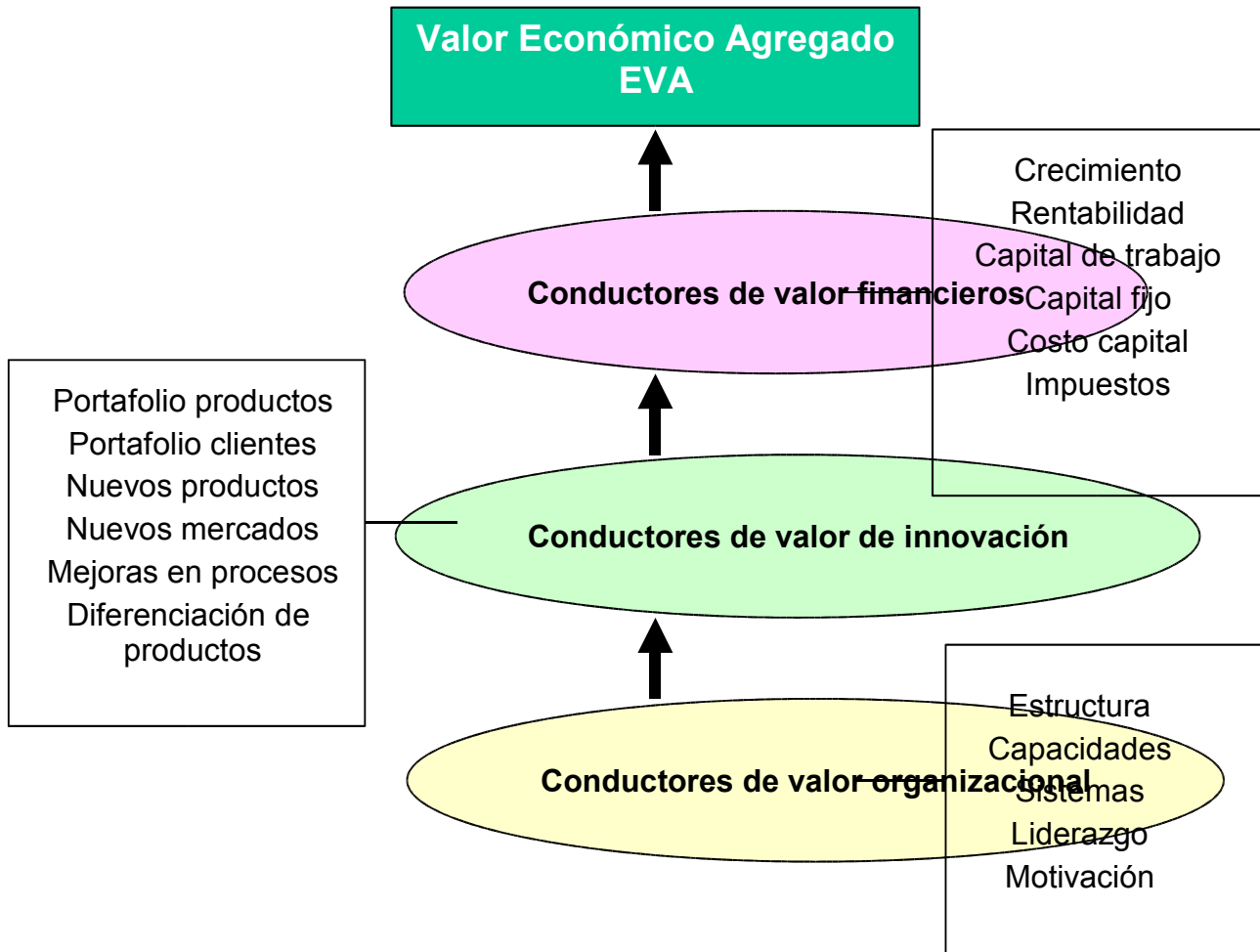
¿Qué factores influyen en el aumento del valor económico agregado de las empresas?

Para incentivar el incremento del **valor económico agregado** de las empresas, es importante monitorear el desempeño en conductores agrupados en las siguientes áreas:

- ◆ Valor financiero, que establece los factores financieros que influyen en el valor económico de la empresa. Dentro de este valor se deben monitorear los siguientes conductores: crecimiento, rentabilidad, capital de trabajo, capital fijo, costo capital e impuestos
- ◆ Valor de innovación, que establece los factores que influyen en la creación de mayor capacidad de innovación en productos, procesos y mercados. Los conductores a monitorear en este valor son: portafolio productos, portafolio clientes, nuevos productos, nuevos mercados, mejoras en procesos y diferenciación de productos
- ◆ Valor organizacional, que incorpora los factores para desarrollar una capacidad organizacional sostenida para innovar. Los conductores a monitorear en este valor son: estructura, capacidades, sistemas, liderazgo y motivación.

En la siguiente figura se muestran las áreas con los conductores de valor que deberían monitorearse en la empresa.

Figura 1: Conductores de valor



¿Cómo se puede desarrollar un plan para incrementar el valor económico de la empresa basado en los componentes financieros, de innovación y de organización?

La metodología que se propone para desarrollar un plan de incremento del valor económico está basada en el mejoramiento de los conductores de valor financieros, de innovación y los organizacionales. El objetivo es brindarle herramientas para el diseño de proyectos de mejoramiento y de innovación que contribuyan al mejoramiento de la competitividad de la empresa, integrando la variable de innovación dentro de la estrategia general de la empresa.

Para ejecutar los mejoramientos y las innovaciones que mejoren el valor económico de la empresa, es necesario que estas actividades se relacionen con el proceso estratégico de la empresa, el cual debería ser constantemente revisado, en función de los objetivos financieros, de innovación y de la organización.

La siguiente figura muestra los pasos de la metodología de innovación de productos para incrementar el valor económico en las empresas.

Figura 2: Metodología para la innovación de productos y valor económico



Los pasos de la metodología son:

- Paso 1: Análisis de conductores de valor financiero de la empresas, con el comportamiento que han experimentado en los dos años anteriores los factores de crecimiento de ventas, la rentabilidad del negocio, el uso del capital de trabajo, el uso del capital fijo, el costo del capital y los impuestos.
- Paso 2: Análisis del portafolio de productos mediante la matriz de crecimiento y participación para la clasificación de los productos, y la matriz de atractividad y competitividad de los productos usando conductores de valor financiero. Para realizar el análisis es necesario la recolección de información del mercado y sus tendencias.

- Paso 3: Identificación de oportunidades de innovación productos en los mercados internacionales, mediante la generación de ideas de nuevos productos, mejoras a los productos actuales y seleccionarlos en función de su contribución a los distintos conductores de valor financiero.
- Paso 4: Diseño de productos que incrementen el valor económico en la empresa, para contribuir a la generación de nuevos productos diferenciados en los mercados.
- Paso 5: Definición de innovaciones de procesos relacionadas a las innovaciones de producto, para identificar las necesidades de mejoramiento de los procesos de diseño, producción y comercialización de la empresa.
- Paso 6: Análisis de los conductores organizacionales basados en la estructura organizacional, el desarrollo de capacidades, el sistema de motivación y de involucramiento, la dotación de recursos y de los estilos de liderazgos, que promuevan la gestión de cambios necesarios para innovar e incrementar el valor económico.
- Paso 7: Identificación de las oportunidades de mejora en las áreas financieras, de innovación de productos y procesos, y en la organización.
- Paso 8: Diseño y ejecución del Plan de Mejoramiento organizacional, de innovación de productos y procesos en función del incremento del valor económico de la empresa.

¿Qué debería tener presente la empresa en su proceso de exportación?

- ◆ Exportar es una excelente oportunidad para incrementar el valor económico de la empresa, pero puede representar la quiebra del su negocio si no realiza una gestión adecuada del proceso.
- ◆ El mercado internacional demanda productos que se diferencien por lo que es importante conocer a los consumidores y a los competidores.
- ◆ La innovación de productos y procesos debe ser constante en su empresa ya que representa la oportunidad para ofrecer nuevos bienes y servicios a los clientes.
- ◆ Los productos que pueden funcionar muy bien en un mercado pueden no hacerlo bien en otros mercados, por lo que es importante analizar las adaptaciones a realizar para que tengan éxito.
- ◆ La creación de capacidades organizacionales para que el proceso de internacionalización tenga éxito constante y que le permita generar y desarrollar ideas creativas que contribuyan a diferenciar sus productos y su organización.

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, accese los artículos de publicaciones anteriores en nuestro sitio web: www.cegesti.org, sección Artículos.

Cualquier comentario, solicitud de información o si no desea recibir más esta publicación comuníquese con Andrea Shum (ashum@cegesti.org)

Teléfono: (506) 280-8511 Fax: (506) 280-2494

Apdo. 1082-2050 San Pedro