

El arribo de la innovación profesional a las empresas uruguayas es reciente y se reflejó en la tapa de El Empresario de septiembre de 2011, con un informe sobre la adopción del *design thinking*. En tanto, la portada de enero de 2012 reveló que la

EL PAÍS ■ VIERNES 6 DE NOVIEMBRE DE 2015



10 años

TENDENCIAS | POR ANTONIO LARRONDA

Con menos recursos, pero conociendo al usuario

Innovación disruptiva a la uruguaya juega en grandes ligas

Firmas locales en TechCrunch Disrupt 2015

Uruguay XXI, la Cámara de Tecnologías de la Información (CUTI) y 16 empresas participaron este año del TechCrunch Disrupt, una de las principales conferencias de tecnología de EE.UU. «Es parte de nuestro trabajo para poner en el mapa innovador y tecnológico a Uruguay. También sirve para conocer las tendencias mundiales», dijo Andrea Mendaro, gerente general de CUTI. ■

EN URUGUAY NO surgirá el próximo Uber, Airbnb o Netflix, pero es posible lograr proyectos y servicios innovadores que lleguen a millones de usuarios. Eso requiere estudiar las tendencias, aprovechar y combinar los avances tecnológicos, focalizarse en nichos y lograr el *timing* adecuado. Así lo afirmó el director del Máster en Gerencia de Empresas Tecnológicas de la Universidad ORT Uruguay, Marcel Mordezki. Durante un evento de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), indicó que si bien no se logrará un volumen de tracción de usuarios y clientes de nivel mundial, las empresas uruguayas pueden hacer «disrupción» acopladas a negocios ya existentes.

Innovación disruptiva es lograr nuevos procesos de negocios (no tanto productos) que solucionen un problema y logren un volumen de tracción de usuarios y clientes tal que hace desaparecer tecnologías anteriores. Por ejemplo, Uber no tiene un solo auto, pero cambió la forma del transporte colectivo. «Son movimientos tectónicos de las empresas más grandes del mundo que acceden a cifras millonarias para financiarse», explicó.

Uruguay no puede lograr esa tracción. Sin embargo, varias empresas locales se animan a innovar apoyadas en un escenario

donde es más fácil y barato hacerlo. «Se pueden comprar los componentes, usar plataformas y *software as a service*, financiarse con preventa o sistemas colectivos como Kickstarter», dijo Mordezki.

Gabriel Camargo, CEO de Ingenious Softworks —empresa que aplica psicología conductista y la metodología *behavioural design* en el diseño de nuevos productos o servicios— aseguró que la disrupción es su única alternativa de innovación y para lograrlo resulta clave «tener la cabeza en qué quiere la gente, (porque) sin ello es difícil crear valor».

A modo de ejemplo, uno de sus productos innovó en el sector de la fertilidad en EE.UU. En 2014 creó MyFertility para la estadounidense HRC Fertility Clinics. Se trata de una plataforma tecnológica que aplica psicología conductual al proceso de fertilización asistida. «Baja la ansiedad de las parejas durante el tratamiento y mejora el proceso de fertilización, porque la ansiedad genera un químico que hace que bajar la chance del embarazo», apuntó Camargo. Una vez registrados en la clínica, ven la

La tecnología hace que innovar sea más fácil y barato

innovación fue el pilar del crecimiento de la industria del software. El año siguiente marcaba un récord de ventas de firmas del sector, según el informe de febrero de 2013. En diciembre de año, empresas visitaron Israel, «El otro Silicon Valley».



evolución del proceso, los hitos, qué falta y cuáles son los próximos pasos. «Es aumentar la chance del éxito sin utilizar procesos químicos ni médicos. La innovación está en usar psicología en fertilización», explicó.

LO SEGURO ES EL CAMBIO

El peligro de no hacer innovación constante y limitarse a hacer mejoras continuas para mantener clientes, es que puede llegar alguien con una idea mejor y terminar con el negocio tradicional, como hicieron Netflix o Spotify, alertó Álvaro Lamé, fundador y CEO de Netgate. «Es fundamental estar dispuesto a sacrificar el valor que tiene tu negocio, sacarte la mochila cultural y educativa de muchos años, que no sirven para la innovación». Esa premisa lo llevó en sus inicios a ver una oportu-

nidad de negocio en el servicio de Internet, donde Antel tenía el monopolio, recordó, y más adelante con el teletrabajo. «Hay que estar atentos a las necesidades de los clientes. Nosotros aprovechamos nuestro *call center* para conocer los problemas de los usuarios, qué actividades hacen o qué les gustaría más. También organizamos reuniones en la empresa para saber qué nos gustaría que pasara en el futuro», dijo Lamé.

Gastón Milano, gerente de Desarrollo de Genexus, coincidió, aunque aclaró que no hay «recetas para innovar». Si bien incide qué problemas se resuelven, depende también del *timing* en que se lanza al mercado. «Hicimos aplicaciones que han fracasado y otras que no pensamos que tendrían éxito, pero lo tuvieron», reflexionó. Milano entiende que GeneXus

en sí misma es una solución innovadora porque en su momento no existía en el mundo una herramienta que hiciera lo que ésta proponía y desde entonces está en su ADN. Entre sus proyectos innovadores más recientes, destaca la funcionalidad *Live Editing*, que permite hacer cambios en la manera de desarrollar una *app* y verlos en simultáneo. «Permite modificar 'en vivo' mientras se va desarrollando sin necesidad de hacer *build* o *deploy* y agiliza el trabajo», explicó.

En toda innovación hay un componente de fracaso a tener en cuenta. Y gracias a nuevos métodos y los avances tecnológicos se minimizan gastos e impacto.

Ingenius trabaja en 25 proyectos al año de los que 10 se caen, dijo Camargo. En Netgate, si bien no manejan una cifra específica,

la mayor parte del presupuesto se va en fracasos, aseguró Lamé. «Nos cuestionamos perder dinero porque es lo que nos permite lograr proyectos exitosos y llegar hasta acá», destacó.

En GeneXus, al sector de investigación y desarrollo tiene autonomía para crear y cuentan los fracasos como un paso más hacia el éxito. «Por ejemplo, invertimos en hacer un generador de Windows phone 8 y llegó la versión 10. Pero podemos utilizar esa tecnología para hacer un nuevo generador. Si bien al inicio puede considerarse un fracaso, para nosotros es una inversión».

Todo esto deja campo fértil en Uruguay para generar ideas, proyectos y negocios innovadores, aún cuando no cree una startup valorada en más de US\$ 1.000 millones. ■