

BOLETÍN

Octubre 2005. Número 50

LA MADUREZ FINANCIERA DE LAS FAMILIAS

Guillermo Ibáñez
Director General de BBK

UN MODELO DE INNOVACIÓN PARA COMPETIR

José Luis Larrea
Presidente de Ibermática

EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA GESTIÓN DE LOS RESIDUOS

Manuel Barrenchea
Vicepresidente de Befesa Medio Ambiente



CÍRCULO DE EMPRESARIOS VASCOS

UN MODELO DE INNOVACIÓN PARA COMPETIR

JOSÉ LUIS LARREA

Presidente de Ibermática

SE HABLA MUCHO DE innovación y, quizás, se hace poco. Nos movemos con la lógica de la moda y la muletilla de la innovación nos puede servir para casi todo, lo más grave sería que nos sirviese como excusa y no como reto.

La innovación es el reto movilizador para los próximos tiempos. Ahora bien, ¿cómo entender la innovación?

Principios inspiradores.

Valores

Según el diccionario, innovar es "introducir novedades en alguna cosa" y la innovación es "acción y efecto de innovar, introducir una novedad en algo". Situado en estos términos, se trataría de un concepto cerrado, que se relaciona consigo mismo. Nos interesa un concepto de innovación o cambio en alguna cosa, pero en relación con los cambios que en esa misma cosa están produciendo terceros. Un concepto abierto de innovación, que nos lleva a hablar de innovación competitiva. La innovación competitiva es la mejor opción frente a la competencia destructiva, ya que incorpora un elemento básico: el de la cooperación.

La segunda reflexión sobre la innovación competitiva es que supone transformación, implica ruptura. No hay verdadera transformación sin ruptura y supone costes a corto plazo si queremos los beneficios del largo plazo. La innovación competitiva se lleva mal con la cultura cortoplacista de no asumir retos y pensar que el paso del tiempo lo arreglará todo. La innovación competitiva supone asumir riesgos y exige de los perfiles más emprendedores. Una cultura de asunción de riesgos que tiene su principal enemigo en la burocracia. Necesitamos menos reglas y más valores.

La tercera reflexión es que la innovación competitiva necesita y busca re-

sultados en el tiempo, desde el primer momento. Se lleva mal con la cultura en la que ganar tiempo es en realidad perder el tiempo. La gestión del tiempo es un elemento básico de la innovación competitiva. A veces más vale nunca que tarde.

La innovación competitiva se apoya en valores que conforman cultura, que es la principal ventaja competitiva. Es lo más difícil de copiar. De manera especial, descansa sobre el valor de la interdependencia (pertenencia a una red universal), que permite transformar la discusión sobre el tamaño físico en la apuesta, por ser un nodo de referencia en la red. Apuesta por la red y el tamaño con otros.

Las piezas del modelo

La innovación, que necesita como sustento los valores, surge de la confluencia de tres elementos básicos: tecnología, conocimiento y cooperación.

La tecnología constituye uno de los elementos tractores del modelo de innovación. En general cualquier tipo de tecnología, y de manera muy especial, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

**LA INNOVACIÓN COMPETITIVA
ES LA MEJOR OPCIÓN
FRENTE A LA COMPETENCIA
DESTRUCTIVA, YA QUE
INCORPORA UN ELEMENTO
BÁSICO: EL DE LA
COOPERACIÓN**

El conocimiento es otro de los elementos tractores. El conocimiento se basa en tres componentes básicos: la información, la formación y la comunicación. Se relaciona con el talento y la creatividad.

Por último, la cooperación constituye el otro motor de la innovación competitiva. Es un elemento fundamental hacia dentro y hacia fuera.

La innovación surge de la mezcla de estos tres elementos sobre la base de unos valores y para ponerse en relación con otros (proyecto abierto).

Lógica operativa del modelo

El modelo de innovación, produce la innovación a través de la siguiente cadena, al interactuar con el entorno:

1. Capacidad para percibir los retos del entorno. Mentalidad abierta, actitud activa y "en vigilia" permanente.
2. Base sólida de lo que somos, lo que queremos y lo que podemos, lo que supone un proyecto compartido claro, valores sólidos, convicción y confianza en nosotros mismos.
3. Respuesta rápida y creativa, que implica carácter emprendedor y capacidad de asumir riesgos.
4. Capacidad de implementar y desarrollar la respuesta en la red, que implica capacidad tecnológica, conocimiento y capacidad de trabajo en equipo.
5. Capacidad de interiorizar, reparar y repetir el éxito, dentro del entorno más inmediato y dentro del entorno más general (sociedad).
6. Capacidad de transmitir al exterior nuestra respuesta, vender el éxito, que permita alimentar el ciclo de retos del entorno de manera que no sólo respondamos sino que el entorno nos identifique como un agente de valor y referencia en la innovación.

EL CONOCIMIENTO ES OTRO DE LOS ELEMENTOS TRACTORES. EL CONOCIMIENTO SE BASA EN TRES COMPONENTES BÁSICOS: LA INFORMACIÓN, LA FORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Podríamos decir que el motor de la innovación permite hacer girar la rueda que constituye esa cadena de valor de la innovación. Ahora bien, este modelo de innovación necesita incorporar el elemento básico de dinamismo, que es el tiempo. Si queremos que la innovación sea competitiva, necesita moverse rápidamente.

El tiempo y la velocidad. Dinámica del modelo

El concepto del tiempo es subjetivo. ¿Qué es pronto?, ¿qué es tarde?. En realidad lo que pretendemos decir es que hay que ser más rápidos que los demás, mover la rueda de la innovación más rápido que los demás permitirá generar una innovación competitiva de manera sostenida.

Así es como el tiempo para innovar se convierte en velocidad de innovación. Nuestro reto es alcanzar una buena velocidad de innovación en relación con los demás.

La velocidad de innovación es, pues, clave para hablar de verdadera

LA VELOCIDAD DE INNOVACIÓN ES, PUES, CLAVE PARA HABLAR DE VERDADERA INNOVACIÓN COMPETITIVA

innovación competitiva. Para hacer girar rápido la rueda de la innovación es fundamental que el mecanismo en el que descansa, los valores, y el motor de la innovación (tecnología, conocimiento y cooperación) estén bien engrasados y bien encajados, para que aplicando la fuerza necesaria pueda funcionar rápidamente. Además de dedicar esfuerzo y hay que "repetir" mucho el ejercicio, de manera que se generen automatismos. Hacer de lo nuevo un hábito, aprendiendo y aplicando métodos eficaces. Por eso necesitamos metodologías y necesitamos medir los resultados, porque esto no puede ser un ejercicio de improvisación y puro voluntarismo.

El liderazgo

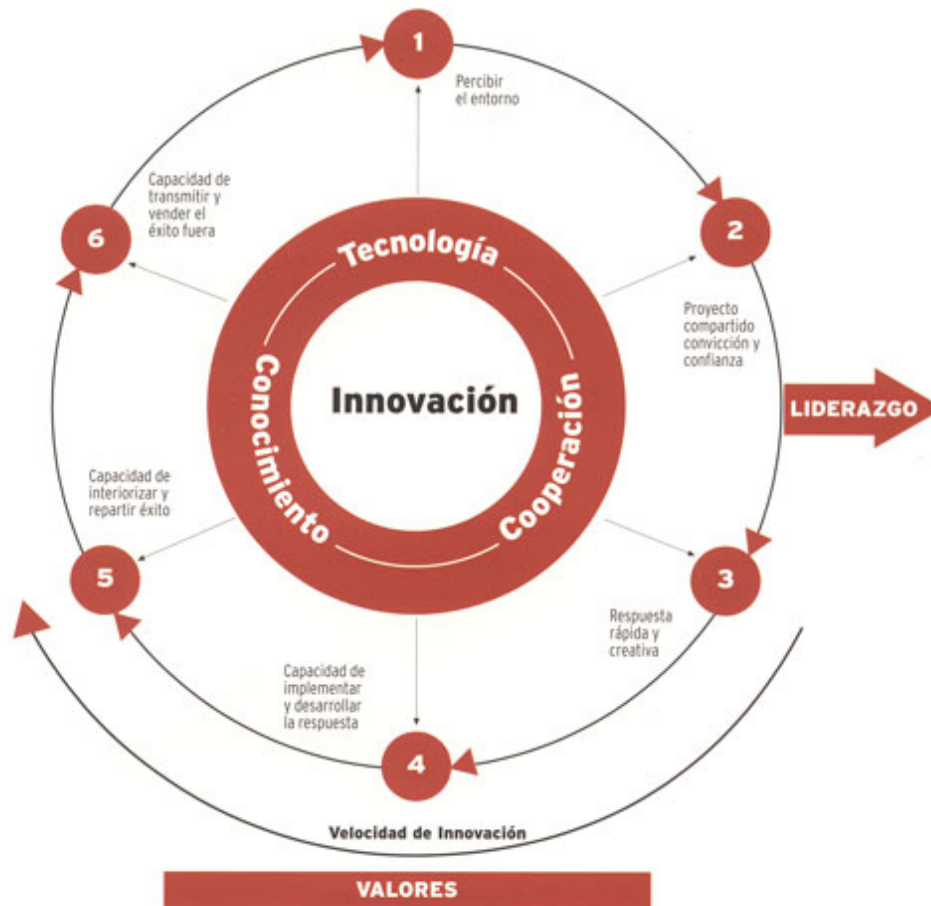
El modelo de innovación competitiva (Gráfico 1) no estaría completo sin un liderazgo claro. El liderazgo es fundamental para gobernar el modelo, tiene que velar por sus mecanismos, aplicar esfuerzo, determinar la velocidad y darle dirección.

La innovación competitiva necesita de un liderazgo fuerte y moderno. Liderazgo es riesgo, emprendimiento, fracaso y resurgimiento. Se construye también sobre los valores y nos lleva a hablar de un liderazgo cooperativo que escucha y busca el consenso. Por último, el reto del liderazgo nos afecta a todos, a cada uno según el espacio de referencia.

Proyección del modelo sobre la realidad

El modelo de innovación competitiva lo podemos proyectar a los diferentes niveles de la realidad económica y social. No tiene que ver demasiado con el tamaño de la empresa, del país o de

GRÁFICO 1. EL LIDERAZGO: MODELO DE INNOVACIÓN COMPETITIVA



la institución. El tamaño no es un condicionante fundamental para innovar. Lo podemos aplicar a cualquier realidad socio-económica, partiendo de la persona y llegando al conjunto de la sociedad: administraciones públicas, asociaciones empresariales, sindicatos, empresa, sistema educativo no universitario, sistema educativo universitario, centros tecnológicos, instituciones financieras, organismos de

asistencia social y solidaridad, organizaciones culturales y partidos políticos.

Conclusión

Existen pocas dudas acerca de que una de las claves que explican mejor el éxito empresarial se encuentra en la apuesta por la innovación. Constituye una garantía de competitividad frente a la incertidumbre. Moviliza fuerzas y aspira-

ciones, genera cultura y crea un clima de ganadores.

Aquí y ahora la "urgencia histórica" es cooperar para innovar a todos los niveles. Y, para ello, debemos movilizar a los mejores. Como decía Bertrand Russell, "gran parte de las dificultades que atraviesa el mundo se deben a que los ignorantes están completamente seguros y los inteligentes llenos de dudas". Y, sobre todo, remar, remar en cooperación. ■