

La innovación en la empresa

LUIS HERNÁNDEZ BERASALUCE

{

Desde hace unos años y con cierta recurrencia se nos plantea la urgente necesidad de la empresa española por innovar. En esta ocasión viene de la mano de un experto norteamericano, Nathan Rosenberg, de la Universidad de Stanford en California, que ha venido a España a dar unas conferencias ilustrándonos sobre este interesante aspecto de la empresa.

Mucho se habla de la innovación en la empresa, pero, realmente, qué poco se conoce de la misma. Para empezar, innovación es un concepto sobre el que ni tan siquiera las propias administraciones se ponen de acuerdo. Les diré que entre ellas, y después de varios años, no existe el acuerdo sobre cuáles se consideran deducibles del impuesto de sociedades y cuáles no. Y ni tan siquiera, en la misma administración, se reconocen organismos certificadores de la misma.

Para arrojar un poquito de luz sobre el asunto, me permito iniciarlo definiendo el concepto de innovación empresarial. Mientras que innovación es la acción y efecto de introducir una novedad, innovación empresarial es la introducción de esa novedad encaminada a proporcionar valor a la empresa. Es decir, cada vez que en una empresa se realiza una novedad, sea de la importancia que sea y haya sido desarrollada por cualquier departamento o parte del ciclo de negocio y tenga como fin la mejora del rendimiento empresarial, en cualquiera de sus facetas, cada vez que esto ocurre, nos encontramos frente a una innovación. En concreto innovar es investigar para poner en marcha un proceso o para sacar un producto y también es modificar mejorando nuestra forma de vender. Cualquier novedad que persiga el incremento de valor es una innovación.

¿Por qué se le da tanta importancia a la innovación en la empresa? Pues de la propia definición se deduce simplemente. La innovación persigue mejorar. Los mercados son cada vez más difíciles. La oferta, la competencia, es cada día mayor y mejor. Las empresas necesitan estar continuamente innovando para ofrecer mejores productos y a un mejor precio.

Siendo tan importante la innovación, ¿por qué la empresa española y la asturiana tienen un déficit tan grande de innovación? ¿Por qué las empresas españolas y asturianas hacen tan pocas inversiones y tan pocos esfuerzos en innovación? La respuesta es bastante sencilla, aunque un tanto ardua. La empresa no hace innovación porque no la necesita. Ésta es la respuesta que se ajusta a la realidad del mercado actual, aunque es un tanto ardua, ya que lo que hoy puede ser válido, puede no serlo mañana. Y es esto precisamente lo que ha venido a exponer el señor Rosenberg con sus doctas exposiciones. La esencia de su discurso se circunscribe a mostrar a las empresas la urgente necesidad que tienen de innovar, si es que pretenden seguir funcionando en los próximos años. Nadie duda de que las condiciones actuales de los mercados permiten sobrevivir a la inmensa mayoría de nuestras empresas sin tener que realizar inversiones y esfuerzos humanos en innovación. Pero, ¿alguien tiene la garantía de que continúe la supervivencia a corto plazo?

Desde esta perspectiva, debemos preguntarnos, ¿cómo se consigue que una empresa y un territorio, región o Estado impulse la innovación? Es decir, desde la responsabilidad de cada empresa y desde la de los poderes públicos, ¿cómo se podría solucionar este problema? Aquí radica la dificultad de la innovación. A una empresa que nunca ha necesitado innovar, y éste es el origen del problema, le va a resultar muy difícil cambiar su cultura. Por eso nos encontramos con que los esfuerzos auspiciados por las distintas administraciones no están consiguiendo los resultados apetecidos. La clave del cambio se encuentra en modificar la cultura, pero la cultura de una empresa, lo mismo que la de una familia, es decir, el modo y manera como se comporta esa familia o esa empresa, no se cambia fácilmente, ni de la noche a la mañana, ni mucho menos. Un cambio cultural de la trascendencia e importancia que supone pasar de la no innovación a la innovación requiere de una adecuada estrategia, de un esfuerzo suficiente y tenaz y de una apuesta económica. Las administraciones públicas, que comparten objetivos

con las empresas, deberán ser las facilitadoras de la existencia de esas estrategias, las impulsoras y animadoras de esos esfuerzos y las acompañantes de esas apuestas.

¿Y cómo se realiza todo ese proceso, que dicho con grandilocuentes palabras puede resultar brillante, pero difícil de llevar a la práctica? Pues tal como reza la pregunta, con dificultad. El cambio cultural es siempre un proceso duro y costoso que debe ser impulsado por los máximos responsables, empresariales y políticos, pero que debe llegar a calar en toda la empresa y en la sociedad. Por ello lo planteo en tres fases: estrategia, esfuerzo y recursos.

Por estrategia se entiende algo muy sencillo, pero sin embargo muchas empresas carecen de ella y las administraciones desconocen su importancia. Cuando alguien sale de casa sin saber a dónde va, lo más probable es que no llegue a ninguna parte o que incluso se pierda. Cuando sabemos dónde queremos ir y a la hora que queremos llegar, trazaremos una ruta por donde circularemos y decidiremos el tipo de transporte a utilizar. Con esta medida, probablemente lleguemos al lugar, en el tiempo. En la empresa, a esto se le llama estrategia. Si sabemos a dónde queremos llegar en un mercado y el tiempo que queremos emplear para conseguirlo, definiremos lo que tenemos que hacer para lograrlo y lo más probable es que lo consigamos. Pero si, por el contrario, nos ponemos en el mercado sin un rumbo determinado, lo casi cierto es que no lleguemos a buen puerto. Para lograr una cultura de innovación deberemos trazar nuestra ruta, que nos indique la dirección a tomar, los cambios que debemos introducir en nuestra organización, los procesos que deberán ser modificados, etcétera. Con todo ello podremos diseñar ese camino que deberemos recorrer para acercarnos a nuestra meta. Por esfuerzo entiendo el impulso, la animación y el protagonismo que la dirección de la empresa debe impulsar para poner en marcha la estrategia diseñada. Éste no es un tema baladí. Así como la estrategia incluso puede ser realizada por un consultor externo, el esfuerzo solamente puede ser realizado por la dirección. Si ese esfuerzo no se realiza o no es percibido por la totalidad de la empresa, no se conseguirá el cambio cultural perseguido y se seguirá haciendo aquello que toda la vida se hizo, que es la razón fundamental que se esgrime en las empresas como método de funcionamiento. El esfuerzo debe ser realizado por la dirección y percibido por toda la empresa, pero además debe ser suficiente y tenaz. Es decir, debe darse un impulso lo suficientemente vigoroso como para conseguir el cambio de la organización y además debe ser mantenido en el tiempo con la tenacidad necesaria para que no languidezca en el camino antes de llegar a puerto. Vemos que este requisito es difícil de cumplir y es la causa de la carencia de innovación en las empresas.

Finalmente hablaba de la apuesta económica. Nunca se hacen innovaciones sin asumir un riesgo económico. Es parte del juego. Debemos apostar por la novedad, no por lo seguro, lo de toda la vida, sino por lo que es posible o probable, pero no cierto. Este proceso representa una apuesta económica, además de imaginativa. Y en una apuesta económica, pocas veces se gana y las más de las veces se pierde. La empresa debe estar dispuesta a admitir el error y la pérdida, porque sin error no hay acierto y sin pérdida no hay ganancia. Ésta es otra razón de peso en la carencia de innovación de las empresas.

Las administraciones no son las protagonistas de este cambio, pero sí son unas estupendas facilitadoras del proceso. ¿Y cómo lo pueden ser? Primeramente, en la estrategia, las administraciones pueden ser las que sensibilicen a las empresas hacia esa nueva cultura, mostrándoles el peligro que supone no hacerlo. También podrán realizar o ayudar en la definición de estrategias de innovación mediante la subvención o la contratación de consultores que persigan estos fines. En el esfuerzo para la implantación, poco o nada pueden hacer las administraciones. Decía que en esta fase la auténtica protagonista era la dirección de la empresa, y como reza el anuncio de la Dirección General de Tráfico: «no podemos conducir por ti». Y en el acompañamiento en la apuesta económica, parece claro que compartir riesgos, mediante subvenciones, capital riesgo, participación accionarial o cualquier otra forma, es una necesidad ineludible de a quien en definitiva le corresponde la responsabilidad del bienestar de la sociedad y de sus empresas.

Pero, así como la administración o el poder público no son los protagonistas de la innovación empresarial, su labor de facilitadores, sobre todo en épocas de carencia de innovación como la actual, puede y debe ser determinante. El dinero público y la capacidad legislativa ponen en manos de los políticos una herramienta imprescindible para empujar el proceso de innovación.

Nuestro Gobierno regional, de la mano de la viceconsejería de Ciencia y Tecnología y la FICYT, está poniendo en marcha el nuevo plan de investigación, desarrollo e innovación, al que hay que felicitar por los primeros pasos que está dando, ya que, con todo acierto, está reuniéndose con grupos de interés para recabar información sobre las necesidades de innovación en Asturias. A partir de aquí esperamos con inquietud que se apueste claramente por líneas eficientes, que «inviertan» el dinero público en conocimiento rentable para Asturias, probablemente conjugando equilibradamente los protagonismos de empresa y Universidad y diseñando las herramientas necesarias para que ese conocimiento se convierta realmente en valor empresarial y social. Esto es lo que humildemente les deseo.