

OPINIÓN

Las claves de la competitividad empresarial (II). La innovación como forma de dirigir

POR ESTEBAN BARRENECHEA, consejero director general de Ikei y RAFAEL HERRERA, director de Ikei

Hasta hace poco, el concepto de innovación se restringía a la introducción de novedades o cambios significativos -desde una perspectiva técnica- en los procesos industriales o en los productos, con el fin de lograr mejorar la productividad o determinados atributos de éstos últimos. Hoy, la innovación se contempla desde una perspectiva más amplia. Así, el Manual de Oslo la define como «la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto, proceso, método de comercialización u organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores».

De esta manera, una empresa puede innovar a lo largo de toda la cadena de actividades que realiza: investigación, desarrollo, marketing, aprovisionamiento, producción, venta, distribución, atención al cliente, organización y gestión. En otras palabras, actualmente se considera tan innovadora una empresa que desarrolla un nuevo producto o servicio como aquella que, por ejemplo, distribuye sus productos a través de canales novedosos. Un ejemplo muy utilizado por las escuelas de negocio

es el caso de la compañía americana Calyx & Corolla. Esta empresa revolucionó el mercado de venta de flores y plantas en los EE UU cuando utilizó Internet como canal de venta a principios de los años 90. Actualmente, ninguna estrategia de innovación sería puede marginar la innovación ligada a la gestión, los nuevos o mejorados métodos de organización empresarial y de acceso y posicionamiento en mercados.

Aunque la brecha en innovación tiende a estrecharse, el informe CORDIS European Innovation Scoreboard 2007, señala que EE UU y Japón mantienen una ventaja considerable con relación a la UE, donde Suecia, Finlandia, Dinamarca, Reino Unido y Alemania se sitúan como líderes, mientras que España comparte la última posición en el grupo de los «moderadamente innovadores», junto con Italia, Eslovenia, Chipre, Estonia y República Checa; países que no alcanzan la media de la UE.

Una de las principales debilidades del sistema español se encuentra en el poco peso relativo que las empresas -en relación con el volumen de recursos destinados- tienen en el mismo. Hay comunidades autónomas

con una intensidad investigadora superior a la media (Navarra, Madrid, País Vasco y Cataluña), y esta misma clasificación territorial se mantiene en relación a otros indicadores, como el gasto en I+D por habitante o el ratio de investigadores por millón de habitantes.

La innovación empresarial puede surgir por el deseo de aprovechar una oportunidad existente o como reacción a la situación creada por la competencia, pero siempre debe estar orientada hacia el resultado. La innovación en el ámbito empresarial no debe ser un fin en sí mismo: debe actuar como una 'palanca' estratégica dirigida a lograr ventaja competitiva. Recurriendo a la vieja formulación de Porter, una empresa puede lograr una ventaja competitiva poniendo en práctica dos estrategias:

-Liderazgo en Costes. Supone disponer de una estructura de costes fijos y variables inferiores a la competencia, sin descuidar calidad y servicio. Permite ajustarse en precio y mejorar los márgenes.

-Diferenciación. Cuando se cuenta con un producto, que el mercado considere 'único'. Fortalece la posición de la empresa frente a sus com-

petidores, permite marcar precio y captar cuota de mercado.

La innovación en producto, proceso, marketing y organización puede orientarse a la consecución de ambos tipos de estrategia. En cualquier caso, y dado que el liderazgo en costes tiene límites y cada vez menor recorrido para las empresas radicadas en el mercado español, resulta evidente que debemos introducir significativas mejoras -esto es, innovación- dirigidas, sobre todo, a la diferenciación, de manera combinada, según sea el caso, con multilocalización. En definitiva: más valor añadido y mejor acceso a los distintos mercados (internacionalización) desde la línea de salida adecuada (consecución de dimensión suficiente).

Por todo ello, no es exagerado afirmar que la innovación -en el sentido amplio, esto es, aplicada a la forma de dirigir o gestionar- es un elemento imprescindible para que nuestras empresas puedan competir con éxito en un entorno global y altamente competitivo como el que estamos viviendo. Acometer un proceso sistemático de innovación supone, con carácter general, pasar por seis fases.

-Vigilancia, exploración y análisis efectivo del entorno en el que opera la compañía.

-Generación de ideas. Defini-

ción de las líneas de actuación por contraste entre el análisis efectuado y el posicionamiento actual.

-Concreción del plan de acción. Priorización y selección de las actuaciones que hay que realizar.

-Capacitación. Adquisición de las habilidades necesarias para la puesta en marcha.

-Desarrollo e implantación. Puesta en marcha del plan de acción.

-Revisión del ciclo. Valoración, corrección y reinicio del proceso.

Hoy, existe un consenso en Europa al señalar que la innovación en producto y proceso lleva 'ventaja' sobre la de marketing y organización y que presenta, además, menor complejidad que éstas: en muchos casos, las relativas a producto y proceso dependen del recurso financiero, del esfuerzo inversor en I+D propio o externo, mientras que éstas últimas requieren de la concurrencia de 'activos intangibles' (cultura innovadora, liderazgo directivo, capacidad de gestión,...). Probablemente, es cuestión de abordarlas de manera sistemática, al igual que las relativas a producto y proceso, recurriendo, en su caso, al apoyo externo.

Es difícil, pero también es cierto que sólo sobrevivirán las empresas capaces de innovar -en los cuatro apartados- de manera sistemática.