

## Artículo

### ¿Por qué se habla tanto de innovación y luego se hace tan poco?

por Javier Sastre Martín

Socio-Director Sastre & asociados

Me invitaron el jueves pasado a una mesa redonda sobre innovación durante la Feria Cevisama celebrada en Valencia y organizada por ITC (Instituto de Tecnología Cerámica). El nombre de la mesa era bastante elocuente: "¿Por qué las empresas cerámicas innovan tan poco?"

Por cierto, para el que no lo sepa, el sector cerámico español es uno de los líderes mundiales y uno de los pocos netamente exportadores de la economía española. Esto hace aún más peliaguda la reflexión.

Allí nos encontramos con algunos buenos amigos, entre ellos representantes de nuestro cliente Cretaprint - estaban su gerente Sergio Cepriá y dos compañeros, José Manuel García y Roberto Cortés -, excelente ejemplo de innovación empresarial que ha sido reconocido por la multinacional americana EFI comprando el 100% de sus acciones el pasado mes de enero. Moderaba de forma muy eficaz y entretenida (estuvimos 2 hs que se pasaron volando) José Antonio Bertolín, CIO de Espaitec.

Mis notas preparatorias de la jornada aludían a tres tipos de problemas para justificar la escasa inversión (que no gasto) en innovación de las cerámicas españolas:

- Problemas de concepto
- Problemas de management
- Problemas de motivación

Repasaré los tres, aunque vaya por delante que las conclusiones son de aplicación a la mayoría de sectores de la economía española.

#### **Problemas de concepto: érase una vez...**

Estoy convencido que muy pocos empresarios de pymes tienen claro en qué consiste, qué es la innovación.

Demasiadas veces se confunde innovación con comprar innovación. Pero esto no es así: si usted compra una máquina que le ayuda a reducir costes de energía y a incrementar su producción un 20%, usted no está innovando, usted probablemente está comprando innovación. El que ha innovado es el que ha creado y comercializado esa máquina.

El otro problema de concepto ante la nebulosa, la duda, la incertidumbre que rodea al término innovación es acudir a los estereotipos y así quitársela de en medio de un plumazo.

"Nosotros no innovamos porque...

- Es muy caro
- Es solo para empresas grandes con mucho dinero y personal
- Es cosa de ingenieros y científicos
- Está relacionado solo con la tecnología
- Es para gente especialmente creativa que tiene arranques de genio..."

Todos son falsos. Cualquiera que ha trabajado la innovación en serio sabe que no tiene por qué ser cara en absoluto o que no solo hay innovaciones en tecnología. Por ejemplo, la rotonda de tráfico que hoy ha proliferado hasta convertirse en plaga, fue en su día una innovación de bajo coste y baja tecnología.

Aquellos que abrazan estos falsos supuestos adoptan la cómoda pero a largo plazo suicida postura de "esto no va con nosotros". Aquí yo incluiría, así a bote pronto, a más del 50% de las empresas del sector.

### **Problemas de management: es que esto lo teníamos que haber pensado hace 10 años...**

En este caso me refiero concretamente a carencias en las capacidades y competencias de la dirección de las empresas. Concretamente lo que suele destapar la ausencia de innovación, en determinadas circunstancias como las que afectan a este sector (mercados globales, competidores emergentes más eficientes en costes, etc), es un análisis estratégico muy pobre: se descubre tarde la necesidad de innovar como estrategia competitiva válida (ya ni siquiera es oportunidad)

En estos momentos, muy pocos en el sector cuestionan la importancia de innovar cuando el mercado de los precios bajos se lo llevan los fabricantes de los países emergentes (China, Brasil y cía) y el del diseño los italianos. Pero lamentablemente esto se ha hecho patente cuando, en muchos casos, ya no se puede hacer apenas nada, aunque se quiera, por falta de recursos: falta de dinero (los bancos no van a ayudar en esto) y de tiempo (se necesitan resultados para ayer).

Suponiendo que en algunos casos se hubiera detectado a tiempo la oportunidad, no se ha avanzado por falta de lo que podríamos llamar "voluntad estratégica". Esa aparente oportunidad no se ha concretado, ni se ha dado prioridad en las estrategias, en la cultura, en la visión o los valores de las empresas. Es decir, se ha reconocido la ocasión, pero no se ha hecho nada más allá de comentarlo con aire entendido en las tertulias de sobremesa.

Por último, y relacionado aún con el management, supongamos que sí se detectó, si hubo voluntad estratégica pero falló el desconocimiento sobre cómo hacerlo práctico: faltaba el sistema. Un sistema que debe necesariamente alinear la estrategia de la empresa con un proceso eficiente y una organización apropiada para la innovación.

Me mojo y estimo que, si un 50% de las empresas del sector no innovan por desconocimiento y por abrazar falsos supuestos, digamos que hasta un 40% de las empresas no lo han hecho por un análisis estratégico muy pobre. Y un 5% más por falta de voluntad estratégica y ausencia de sistema.

## **Problemas de motivación: yo sí quiero pero es que esta gente que tengo...**

Aquellos que han superado las etapas anteriores (estimo alrededor de un 5% de empresas del sector), disponiendo de un sistema que puede desarrollar la innovación de forma adecuada, pueden topar con el último y no pequeño escollo: los problemas de motivación. Esto suele ocurrir en las empresas más profesionales, que son las que habrán superado las fases anteriores.

Estos problemas no son menores y el más importante es la falta de apoyo explícito de la dirección de la empresa, y sus síntomas habituales son: temor al fracaso, miedo a cuestionar el statu-quo, falta de seguimiento de la actividad de innovación (no aparece en las agendas de la alta dirección), etc.

Otro problema habitual: no existe un equipo o comité de trabajo sino que se delega toda la responsabilidad de la innovación en una sola persona, lo que llamo un busca-ayudas, porque se dedica en muchísimos casos a eso, a tratar de "colar" proyectos de inversión pelados como innovación, para recibir las consiguientes ayudas.

O peor, se asigna al departamento de marketing-ventas, con lo que no se separa la innovación del día a día: la presión de los resultados a corto plazo hace que haya que sacrificar algo. Acertaron: la innovación, o sea, los ingresos de mañana.

Supongamos que se crea un equipo, aquí los problemas pueden derivar de la falta de un líder fuerte: la innovación lo necesita ya que jugamos con futuribles y alta incertidumbre. Se necesita a alguien de peso, respetado en la organización, que sepa y quiera luchar en medio de esa incertidumbre, la falta de resultados a corto, los conflictos por los recursos... Que además consiga que su equipo se crea que lo puede hacer, aportándoles pasión e inspiración.

Por no extendernos mencionaremos unos pocos problemas más relacionados con la motivación, que inhibirán o frenarán la motivación para innovar: exigencia de resultados a corto plazo, falta de reconocimiento al esfuerzo, responsabilidades y/o autoridad de los encargados de dirigir la innovación poco clara, diluida o limitada, que quede aislada solamente en este grupo y no se extienda al resto de la empresa...

## **No es tanto, pero tiene su mérito**

Revisando todo lo anterior, la verdad es que puede parecer complicado, pero me recuerda a conducir un coche: si te hacen una lista de todos los problemas que puedes tener con él es para echarse atrás y tomar un transporte público.

Pero hay que reconocer que centrándose en lo importante (volante, pedales, cuadro de mandos), contando con buenos profesores y confiando en una marca y su servicio de asistencia, uno no tiene el menor problema en conducir su coche todos los días.

No es tan complicado como parece, aunque hay que creérselo realmente. Y a pesar de que se haya hecho bastante tarde es una vía que aún permanece abierta a aquellas empresas del sector que no estén seriamente "tocadas". Una apuesta apasionante y sumamente rentable si se hace bien, que además contribuye al progreso y a la mejora de nuestra calidad de vida.