

Tribuna

Marisa Alonso

Directora del Área de Negocio de Izcue & Asociados Consultores

**Innovación en Gestión:
El reto del Siglo XXI**

La innovación es uno de los conceptos más presentes en la jerga empresarial. Sin embargo, sigue existiendo una gran distancia entre la retórica y la práctica. En el entorno empresarial resulta sencillo hablar sobre las ventajas y la necesidad de innovar. Es a la hora de poner en práctica estos procesos cuando surgen los problemas, según vamos subiendo en la pirámide de innovación.

Gran parte de las ventajas competitivas que han tenido las empresas han sido el resultado de procesos de innovación. Está demostrado que la perdurabilidad en el tiempo de dichas ventajas es mayor cuanto más alto en la pirámide de innovación se encuentre el cambio. Y es en ese punto donde comienzan los problemas.

La generación de ideas innovadoras es un proceso exponencial. Por cada 100 ideas, aproximadamente 10 pasarán un primer filtro y serán 2 ó 3 en las que se deba invertir esfuerzos para analizar su potencial de viabilidad. Cuando contextualizamos estas ideas en el ámbito operacional y/o comercial (producto-servicio) encontramos algunas retenciones, que se centran más en la rentabilización de los recursos invertidos en el proceso, que en cuestionar la validez de los resultados.

Sin embargo, cuando abordamos procesos de innovación estratégica y procesos de innovación de gestión, la predisposición en las organizaciones empeora. En el caso de la innovación estratégica se trata de concebir modelos de negocio diferentes a los que conocemos. Es una filosofía no generalizada en las empresas y suele estar asociada a procesos de nuevos negocios.

En el caso de la innovación en management consiste en toda actuación que cambia sustancialmente el modo de llevar a cabo una función de gestión concreta o que modifica, de manera significativa, las formas organizacionales



habituales, contribuyendo a mejorar la eficiencia y competitividad de la organización.

La innovación en procesos de gestión está al alcance de todas las empresas. Todas ellas tienen en común la existencia de este tipo de procesos (planificación estratégica, comerciales, de operaciones, administración, desarrollo de personas, etc.). Sin embargo, es en este tipo de innovación donde más problemas nos encontramos. Innovar en esta materia supone cambiar las formas de hacer de la empresa y aceptar esa realidad implica romper con un histórico y una identidad. Lamentablemente, la historia demuestra que sólo después de una gran crisis las empresas son capaces de afrontar la innovación en sus procesos de gestión.

**Innovación en gestión,
una tarea prioritaria**

Llegados aquí, la opción recomendable es plantearse la innovación en gestión como una tarea prioritaria que debemos comenzar a desarrollar para ser una empresa del S. XXI.

Para iniciar este camino debemos actuar en dos direcciones, es necesario un cambio de actitud de mentalidad empresarial y debemos desarrollar una sistemática de trabajo.

En el primer caso, debemos concentrarnos en la empresa y en sus colaboradores, debemos conseguir que estén comprometidos e implicados con el proyecto, que se sientan partícipes y que estén dispuestos a emplear en él todo su potencial. Las bases para conseguir una situación de estas características son la flexibilización de las jerarquías y el fomento de la confianza entre los integrantes de la empresa. Es necesario alentar la aportación de ideas y la creatividad, así como crear momentos y espacios para reflexionar e innovar en común dentro de las rutinas empresariales.

En el segundo caso, debemos poner en marcha la sistemática para innovar en procesos de gestión. Lo más recomendable es crear equipos de trabajo y replantear los objetivos y las pautas de funcionamiento. Es necesario cuestionarse el objeto del proceso, si éste aporta valor al conjunto de la empresa, así como conocer su alineamiento con los objetivos globales de la organización. Se debe analizar también la secuencia de acciones que son necesarias para su desarrollo, los medios humanos y materiales y las interacciones, tanto con los desencadenantes como, con los clientes del mismo. Finalmente debemos tener en cuenta quien es el propietario del proceso y quien tiene la autoridad sobre el mismo.

Llegados a este punto, es el momento de plantearse los cambios que es necesario realizar en este proceso para que genere un entorno favorable a la innovación y aportación de ideas en la empresa y permita que se oigan las voces discordantes. Convirtiendo esta forma de actuar en parte de nuestra cultura empresarial estaremos sentando las bases para ser una de esas empresas exitosas del siglo XXI. No obstante, es importante mencionar que para alcanzar este reto son necesarias grandes dosis de ilusión, paciencia y perseverancia.

¿Sirven de algo las patentes en I+D+i?

Muchas veces existe la sensación de que patentar un nuevo desarrollo o registrar la marca o el diseño de un producto o servicio no sirve de mucho. Sin embargo esa percepción es errónea porque:

Es un sistema de protección silencioso

Del mismo modo que, cuando se compra un coche no se le ocurre dejarlo en mitad de la calle con las puertas abiertas, la patente es un sistema que extiende un manto de protección sobre sus intereses.

Es la culminación lógica de un proceso de I+D

El esfuerzo que realizan las empresas para impulsar la mejora continua de sus productos o servicios es enorme. No sólo hablamos de presupuestos millonarios. También se vuelcan ilusiones, propias y de muchos de los colaboradores con los que trabajamos y, lo que es más importante, en la mayoría de las veces se pone lo más importante que tenemos en la actualidad: tiempo. La patente es la formalización legal del resultado de un proceso de I+D. No patentar el objeto de un proceso de I+D es como comprar una vivienda y no pedir las escrituras.

Refuerza el posicionamiento y limita la respuesta de la competencia

La empresa que logra ser la primera en registrar su producto logra un nivel de reconocimiento que le impulsa a ocupar no sólo una situación de privilegio con respecto a sus más directos consumidores sino que, además, obliga a sus competidoras a buscar otras alternativas, para no perder cuota de mercado. Nunca sabrá cuántas empresas que querían fabricar un producto han cambiado de idea al encontrarse con que ya se encontraba patentado. Esta protección es invisible, pero fundamental.

Las actuaciones previstas frente a la infracción de patentes

La Ley 11/1986 es la actual Ley de Patentes y en ella se recogen las posibles sanciones que pueden recaer sobre alguien que infrinja una patente, entre otras:

1. Retirada inmediata del producto infractor y entrega a la empresa que sí tiene establecido un sistema de protección de sus derechos.
2. Establecimiento de una indemnización en la que se valora tanto lo que ha perdido la empresa que sí tiene el producto registrado como cuánto ha dejado de ganar.
3. Al margen del pago de costas y demás, la empresa culpable debe hacer frente a la publicación de la sentencia en un medio de comunicación de difusión nacional, con el consiguiente descrédito que eso acarrea. Esto conlleva que enfrentarse a un pleito por infracción de patentes sea un tema grave que puede tener fatales consecuencias para la empresa infractora.

Aporta prestigio y es símbolo de calidad

Un producto patentado identifica a la empresa que lo ha llevado a cabo siempre supone un punto de prestigio frente al consumidor. No sólo eso, es una señal inequívoca de que los autores se muestran orgullosos de lo que han realizado y que, además, tienen interés en defenderlo.

Puede suponer una fuente de ingresos muy importante para la empresa

La patente se ha convertido en una fuente de ingresos muy importante para la empresa sobre todo en procesos de innovación tecnológica. Es más, muchas de ellas ofrecen su registro a los procesos de innovación en los que participan. Cabe recordar que la última tendencia que existe en el campo de la I+D+i es la denominada Innovación Abierta. Ésta consiste, fundamentalmente, en la integración de grupos de interés compuestos, en muchas ocasiones, por empresas que pueden ser competidoras pero que se unen para lograr un beneficio mayor. En esa situación, resulta vital tener establecido de antemano cuál va a ser la aportación que se piensa realizar al grupo y, sobre todo, que dicha aportación cuente con el consiguiente sistema de protección. En todo caso, no quisiera terminar sin aportar un dato que invita a la reflexión. En 2008, las empresas españolas tuvieron que afrontar un pago de dos mil doscientos millones de euros por el uso de patentes. Sin duda, es una cifra que debería tenerse en cuenta cada vez que se expresa esa idea que hemos señalado al principio de que "la patente no sirve de nada"... (Textos: Juan Sánchez, de AB Grupo Asesor Industrial).

ESPECIALIZACIÓN **IMPLICACIÓN** **RENTABILIDAD**

Tekniker **ik4** **reconocimiento**

Tekniker · ik4 CENTRO TECNOLÓGICO www.tekniker.es