

# **La Innovación como modelo de negocio para aportar valor a la Sociedad**

Rogelio Pozo

Director General de Azti-TECNALIA y Director General de Desarrollo Operativo de la Corporación TECNALIA.

En un mundo globalizado las organizaciones tienen que ser capaces de crear valor para las personas desde un nuevo enfoque. Nos encontramos en un escenario similar a la primera revolución industrial aunque en estos momentos son otras las variables que deben ser tenidas en cuenta. Comprenderlas y aprovechar las oportunidades que ofrecen es la clave para poder ser más eficientes, innovadores y generar nuevos o mejorados productos, reconocidos y valorados por las personas y por los que están dispuestos a pagar.

El concepto “innovación” debe ser global en la organización e implica ante todo inconformismo con lo conseguido: en la gestión interna, en la relación con los clientes, en la manera de producir, de inventar, etc. Siempre hay una manera más eficiente de hacer las cosas y aunque no lo veamos, la oportunidad de mejora tiende al infinito. Comprender esto, aceptarlo, asumir el riesgo que ello implica y estar en disposición al cambio continuo, especialmente cuando el éxito nos sonríe, es la primera palanca para poder disponer de una organización innovadora. Además, un factor de complejidad añadido, es que este hecho debe ser comprendido y compartido por todas las personas de la organización, ya que en tal caso se dan las circunstancias para que las personas cooperen para crear. Los seres humanos conseguimos un enorme incremento de productividad y de espíritu emocional positivo que nos permite superar las más increíbles adversidades cuando nos situamos unos junto a otros. Juntos nos tenemos límites.

No hay una receta simple y fácil de aplicar que ayude a innovar y tener éxito en todas las organizaciones. Sin embargo, si una organización quiere ser innovadora debe tenerlo definido dentro de su estrategia y trabajar de forma sistemática y perseverante para conseguir innovaciones continuistas o radicales. Raramente se consiguen invenciones que son un gran adelanto, generalmente son continuistas, ya que son las más fáciles por que se basan en los productos que los clientes valoran o en los procesos que tienen éxito. En organizaciones como Tecnalia la colaboración multidisciplinar, la transversalidad, en campos frontera del conocimiento científico y tecnológico aumenta la variabilidad y probabilidad de grandes avances rupturistas.

A la hora de “cocinar” la innovación en nuestra organización hemos seguido unos sencillos pasos que nos ha ayudado a tener éxito y han supuesto también un cambio en la manera de entender los procesos con los que nos gestionamos, pero sobre todo en la manera de entender como debemos crear valor para la sociedad:

1. *Conocer los deseos y necesidades de los comensales:* El primer aspecto crítico es conocer y entender las necesidades de los grupos de interés de nuestra organización, de los clientes de nuestros clientes, en saber cómo y cuándo utilizan los productos. Pero no es suficiente, hay que “ver” en el futuro para entender lo que sucederá y preveerlo. Es necesaria una visión en profundidad, a largo plazo. Esa visión es mejor hacerla en compañía de nuestros clientes, proveedores, colaboradores, incluso de los usuarios de los productos. Por qué conformarnos con el conocimiento y visión de las personas de nuestra organización cuando podemos tener la de cientos, sino miles, de personas más que nos pueden ayudar a comprender las tendencias y a ver

oportunidades de mejora que jamás habríamos imaginado. Un ejercicio continuo de prospectiva es necesario en toda organización para tener éxito, ya que se trata de adelantarnos a lo que sucederá.

2. ***Planificar el menú con antelación:*** Las oportunidades de crear valor son infinitas por ello no es posible en ninguna organización atender a todas las oportunidades que se nos presentan. Hay que apostar, elegir y también renunciar. Este es quizás uno de los procesos más difíciles de asumir, ya que en general no estamos acostumbrados a decir no. Aunque son muchas las posibilidades que tenemos hay que asumir riesgo, desafíos y elegir los “platos” que satisfarán a nuestros comensales, ordenarlos y buscar el equilibrio entre ellos.
3. ***Seleccionar los mejores ingredientes y confiar en su calidad:*** Lo primero son las ideas, pero las ideas no son ni buenas ni malas, tienen que ser aceptadas no sólo por la persona que la genera sino por el equipo que las usará para innovar, ya que la innovación es un proceso colectivo. Perseverar y confiar en las ideas, son lo que nos llevará a otro sitio, son nuestro motor. Si nos equivocamos también hemos aprendido, los errores no son la “sal” de la vida sino la vida misma de la innovación.
4. ***Cocer a fuego lento:*** toda innovación (en producto, en los procesos, etc.) va acompañada de incertidumbre y complejidad. Hay que aceptar desde el inicio que será un proceso complejo y disponerse a gestionar las contradicciones inherentes a todo proceso evolutivo de cambio. Lo importante es tener claro lo que se quiere alcanzar, proveer los recursos y facilitar los contextos necesarios para gestionar la complejidad.
5. ***Condimentar en el momento justo:*** la innovación no permite especular con el tiempo para perderlo, la gestión del tiempo es fundamental para garantizar cambios sostenibles. La rapidez es clave, pero no pueden buscarse atajos para ganar tiempo, no es posible pasar de la idea al negocio, todos los pasos son importantes y el plato final de nuestra receta sólo estará perfecto si hemos sido rigurosos en hacer en cada momento lo que corresponde.
6. ***Sorprender con algo no esperado:*** siempre tenemos que estar dispuestos a dar algo más que lo que el cliente espera, hay que correr riesgo, abordar un desafío y sorprender con algo no esperado. La innovación debe considerarse siempre desde el punto de vista del riesgo, ya que, aunque la mayoría de las invenciones son inútiles un número reducido son verdaderos grandes adelantos que transforman todo.
7. ***Cuidar el ambiente:*** tan importante como los platos que vamos a degustar es el ambiente donde los comensales pasarán la velada. Las emociones positivas incrementan nuestros sentidos, elevan nuestra capacidad de percepción. Pensar en esos pequeños detalles que acompañan al proceso son también importantes y a veces la clave del éxito. Hay que cuidar las condiciones que favorecen la creatividad en las que las personas generan acciones que son efectivas para el propósito perseguido.

La guinda final es contar con el mejor cocinero, con el líder capaz de emocionar e ilusionar a todo el equipo, en creer que todo es posible y en estar dispuestos a dar más allá del esfuerzo razonablemente posible. Conseguir ser una referencia en todo el mundo, para que cualquier comensal este dispuesto a visitarnos, a degustar el menú, y por supuesto, a pagar lo que le pidamos. Con el paso del tiempo lo que recordará será una experiencia única,

**los platos consumidos, el ambiente y las emociones vividas. ¿El precio? jamás recordará lo que pagó, simplemente por que no le importaba. Todo ello ha sido posible por que el líder y el equipo se han fundido en un único proyecto, por que “juntos no tenemos límites”.**