

‘Innovar... o Mejor... ExNovar?’

(Parte 2ª)

La Innovación, cuando persigue incrementar el potencial competitivo, utiliza su propia Cadena de Valor: Observar el entorno, para descubrir anticipadamente nuevas oportunidades, elegir las que están, o pueden estar pronto, a nuestro alcance, y orientar nuestro esfuerzo hacia soluciones concretas, derivadas de la visión adquirida.

Factores críticos: Las Personas y la Observación del Entorno

*“El éxito depende de la predicción del futuro”
(Profesor Agustín García Calvo)*

Introducción

En la 1ª parte, anterior, de este artículo, se consideraba el potencial de **contribución de la Tecnología y la Organización**, a la Innovación.

Ambas vienen aportando, de forma particular, eficiencia productiva, y también, en menor número de casos, innovación competitiva, generalmente incremental, pocas veces radical. Se trata, más bien, de **ventajas efímeras, asociadas a la Mejora Continua, que de auténticas innovaciones competitivas.**

Solamente implementando modificaciones, en la cadena de valor propia del negocio, o de nuevos modelos de negocio, que aporten, como resultado final, **valor añadido diferencial, retribuido por el mercado, se obtienen ventajas perdurables en el tiempo.**

Alcanzar la Tecnología más vanguardista, como la Organización más avanzada, son cuestión de capital, pero de escaso plazo temporal. Sin embargo **la anticipación, derivada de la observación y la inspiración, no puede adquirirse sin herramientas adecuadas.**

Las Personas

Resulta un auténtico plagio, a estas alturas, decir que “La Innovación son Personas”. Primero, porque *“El Cambio son Personas”*, es el título de un libro del Profesor Juan José Goñi, (antiguo compañero, en mis primeras andaduras profesionales, y correligionario cultural, siempre) cuya brillante contribución, a nuestro común entorno contemporáneo, sinceramente admiro.

Y también, *last, but not the least*, porque así lo predica, con entusiasmo y con todo derecho, por su propia y exitosa experiencia, Txomin García, líder carismático del GRUPO ULMA, a quien he tenido el placer, en varias ocasiones, de disfrutar “en directo”, relatando su pragmática visión, ya aplicada, de la Innovación.

Suscribo sin reservas ambos discursos, tanto por la clarividente coincidencia en lo primordial de la **contribución humana, en actitud y aptitud**, como de la **indispensable aportación de la creatividad**, que solamente las personas pueden incorporar, a diferencia de otros factores de la Innovación.

Esta contribución humana, para ser persistente en el esfuerzo y en el tiempo, precisa ser guiada, en toda las personas, por una **visión concreta, consistente y común, que debe conectar con la identificación de una oportunidad viable**: al alcance, fácil o costoso, **pero real**, de nuestra Empresa o Institución.



Y, además, me gustaría subrayar, enfatizándolo, un factor, que ambos discursos convienen en mencionar, como requisito de la innovación exitosa: **La anticipación...en clave competitiva...no podía ser de otra forma.**

Pero ¿**puede la Innovación organizarse, como un Sistema más, dentro de la Gestión?** No soy experto en la disciplina de organización empresarial, y por tanto, me abstengo de opinar públicamente. Intuyo que no, al menos de la forma clásica, estructurada en procesos planificados, porque depende de la Inspiración...que se sienta a la mesa cuando le parece.

Todos estamos de acuerdo, sin embargo, es en **que la Innovación es una cuestión cultural, que puede promoverse.** Generalmente, la mejor forma de promover internamente (no hay otra manera) dicha cultura es demostrar que, una vez aplicada, es exitosa para el desarrollo competitivo...y económico, del proyecto empresarial. Más, todavía, si resulta ser “tabla de salvación”.

Pero, ya que no podemos asegurar la Innovación (como, por contra, es factible con la Calidad)...tratemos al menos de **asegurar la materia prima, para poder encender la caldera de la Inspiración.** Y no es otra que la **Oportunidad de posicionamiento diferencial anticipado.**

La Observación del Entorno

A lo largo de los tiempos, el hombre ha observado el entorno, inicialmente para defenderse de amenazas, en un entorno hostil. Al principio, los procedimientos eran muy reactivos: se vigilaba desde el punto más elevado, de forma que podía verse cómo el peligro se acercaba, antes de que fuera inevitable, e invencible.

Después de pasar por otras técnicas rudimentarias, como las torres en las montañas, donde se encendían hogueras para transmitir los avisos, que proporcionaban mayor anticipación, el hombre decidió pasar a la acción:

no solamente vigilar reactivamente, para sobrevivir...sino explorar proactivamente, para conquistar, antes que los demás.

En este largo periplo, la sorpresa ha sido siempre un factor clave del éxito. Obviamente, los que disponían de mejor armamento y más ejército, se erigían en civilización dominante. Esta, además, “convencía” a los pueblos conquistados, imponiendo su cada vez más eficiente organización de la sociedad de su tiempo.

Pero, después de su caída, la hegemonía de la siguiente civilización duraba siempre menos que la anterior: El aprendizaje de la tecnología de combate, la explotación de los recursos naturales y biológicos, etc. era cada vez más rápido.

Hoy, hemos llegado a una sociedad global en la cual, además de acelerarse el desarrollo...**las noticias del progreso, y por ende, su aprendizaje, se propagan inmediatamente.** Eso es muy positivo, pero hay recursos económicos, concentrados excesivamente, ávidos de la rentabilidad, que no siempre piensan en el desarrollo sostenible, socializado, de forma altruista.

Se hace, pues, indispensable, dotarse de **herramientas de observación sistemática**, eficientes, que puedan observar lo que, oculto, o difícilmente accesible por nuestros propios medios, podría conocerse, de forma precisa y contrastada. Se trata, fundamentalmente, de **identificar, seguir, y medir la evolución de la influencia de los cambios** ocurridos en el entorno, que, fuera de nuestro control, podrían **convertirse en factores críticos de amenaza o de oportunidad.** Y, además y sobre todo, de hacerlo **continua y anticipadamente.**

Por ello, más allá de la Vigilancia, Tecnológica, de Mercado, etc...es preciso enfocar esta Observación, en nuestro entorno competitivo, **con mentalidad integral**, sobre todos los agentes, y, especialmente, **sobre todos los factores críticos**, que son diferentes para cada sector...a veces, incluso **para cada empresa.** **Este Sistema personalizado nos permitirá orientar nuestra innovación en clave estratégica**, seleccionando una posición competitiva sostenible en un segmento, o nicho, de oportunidad incipiente o emergente



Epílogo para lectores con prisa

Tecnología y Organización son factores competitivos innegables, que han demostrado **su aportación eficiente en la Mejora Continua**, pero la innovación derivada genera **ventajas de menor alcance temporal**, en un mundo globalizado.

La Anticipación, basada en la Observación, puede **orientar innovaciones radicales**, que, con mayor probabilidad, pueden aportar **ventajas competitivas más perdurables**.

Para ello, la **Observación** debe basarse en **Sistemas personalizados, enfocados a la identificación, seguimiento y medición** de cambios en el entorno competitivo, que puedan ofrecer oportunidades incipientes, mediante el **posicionamiento anticipado en segmentos o nichos de alto potencial**, dispuestos a retribuir la innovación.

La **Visión, guía de la Innovación**, y resultante de la Inspiración aplicada a la Observación, debe **definirse con precisión**, en términos de **modificaciones en etapas de la cadena de valor del negocio, o de un nuevo modelo de negocio**.

Solamente así podremos alinear todos los factores, orientando a las personas, el conocimiento obtenido, la tecnología disponible, y la organización de procesos, hacia objetivos competitivos.

Jose Bernad - Director para Euskadi de **INFOCENTER**

