

LA INNOVACION COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD

José Ramón LOPEZ MESA
Presidente de Eliop Tráfico, S. A.

EN épocas de crisis, la gestión de las empresas se complica, como es sabido, enormemente. Pero dentro de esta complejidad, es quizá la empresa de tamaño medio y altamente tecnificada la que mejores posibilidades ofrece para salir airosa, e incluso fortalecida, de un período económicamente deprimido.

Son las fases de crisis épocas de cambios, y la empresa, naturalmente, no puede ser ajena a esta dinámica. Para el gestor, la tentación más común consiste en aplicar una acción horizontal e indiscriminada para conseguir una significativa reducción de costes que permita la supervivencia de la empresa. Sin embargo, estimo que esta acción debe aplicarse después de una profunda meditación y, en cualquier caso, esta política no puede ser generalizada por igual a todos los departamentos y, sobre todo, no debe ser la única política que se recete a la empresa.

Siendo la *innovación* permanente el factor fundamental que posibilita la acomodación de la empresa a la realidad de los cambios sociales en general, y al mercado en particular, parece adecuado, en épocas caracterizadas precisamente por la aparición generalizada de cambios, acentuar la política de *innovación* en todos los ámbitos empresariales.

Innovar no es realmente pro-

ducir nuevos productos, sino la acción de producirlos de forma diferente; de tal modo que estos nuevos productos, que ofrecen nuevas prestaciones, sean más agradables, más fiables, más útiles y su producción genere menores costes en la empresa. La *innovación* es, en épocas como la que vivimos, un proceso mucho más complejo que en etapas económicamente expansivas. Ya no se trata de un problema de ingeniería o I+D, o de *marketing*. El éxito de un nuevo producto, hoy, requiere una estrategia general muy elaborada donde cada fase de evaluación se integre armónicamente en una *acción global* tendente a conseguir el éxito del producto en un mercado donde la demanda no es precisamente expansiva. Así, siendo los factores determinantes siempre fundamentales: precio, calidad, prestaciones y presentación, éstos no garantizan, por sí solos, el éxito del producto *innovado*, ya que otras consideraciones menos evidentes juegan en estos casos papeles decisivos a la hora de conectar el producto con el mercado.

Analicemos, por un momento, la perspectiva desde la vertiente del cliente o consumidor, y suponemos que nos estamos refiriendo a productos industriales con una cierta complejidad tecnológica. Desde esta perspectiva, el cliente, además de demandar precio y calidad, estará preocupa-

do por la *compatibilidad* del nuevo producto con los de la generación anterior ya que probablemente no es la época ideal para sustituir todos los productos anteriores, sino para introducir un número limitado de unidades que deben convivir y operar sin ningún problema con los anteriores. Pero, además, el cliente no estará dispuesto a perder muchas horas de su propio personal en el aprendizaje de estos nuevos productos, por lo que la *documentación* de éstos debe de extremar las *dotes didácticas* y ser, fundamentalmente, lo que los americanos denominan muy gráficamente *usefriendly*.

A estas alturas del análisis del comportamiento del *cliente* en épocas de crisis, no nos cabe duda de que éste estará muy interesado en reducir los costes de mantenimiento de sus instalaciones por lo que, con toda certeza, demandará que el nuevo producto se autoevalúe permanentemente y sea capaz, por sí mismo, de detectar cualquier fallo prematuro y, a ser posible, indicar las pautas para su inmediata reparación. Puestos a exigir, probablemente sería interesante que la instalación del nuevo producto fuera extremadamente sencilla, que ocupara el menor espacio físico posible, y que la puesta en marcha fuera tan sencilla como el simple hecho de apretar un botón.

Pretendemos con el ejemplo anterior alertar sobre la creciente complejidad que supone hoy en día diseñar un proceso *innovador* exitoso. Se trata de integrar multitud de facetas que, si son siempre importantes, en tiempos de crisis se convierten en decisivas para garantizar el éxito del producto en el mercado.

Además de la incorporación de nuevas facetas a considerar dentro de un proceso de *innovación* general, también cabe la

posibilidad de introducir factores diferenciales en el mismo proceso de *innovación* que permitan usar recursos exteriores y abaratar costes. Así la colaboración con la Universidad debe ser incrementada, procurando definir bien las responsabilidades de cada cual, en lo que a contenidos y tiempos se refiere, para conseguir que el departamento universitario se adapte a los métodos y ritmos que operan en la empresa.

Otro factor que debe ser considerado es la participación en proyectos europeos con empresas de otros países, lo que, además de abaratar los costes de desarrollo, fomenta la cultura de la *innovación*, la creación y la cooperación con otros entornos empresariales.

Por último, los mercados. ¿Por qué limitarnos a los mercados de siempre?; quizá sea una buena ocasión, ya que la competencia no suele ser muy activa en época de crisis, de ensayar otras áreas geográficas. Por ejemplo, el mercado norteamericano, aunque muy competitivo, brinda siempre un buen número de oportunidades: si deseamos implantarnos en él para desarrollar allí los productos, podemos contar, por un lado, con una mano de obra cualificada más abundante y económica que en nuestro país y, por otro, conseguir, en el aspecto inmobiliario, y a un precio realmente sorprendente, instalaciones excelentes, dotadas de los últimos adelantos en telecomunicaciones. Y si, además, nos podemos implicar en un proyecto tipo ARPA (ubicarnos en antiguas bases militares) la instalación puede resultar sin coste alguno.

Resumiendo, antes que no hacer nada o aplicar una política indiscriminada de reducción de costes, en épocas de crisis, reco-

mendamos potenciar los procesos de innovación empresariales como método para hacer más íntimo el contacto de la empresa con la realidad social en la que vive y con los agentes que configuran el mercado que le es propio.