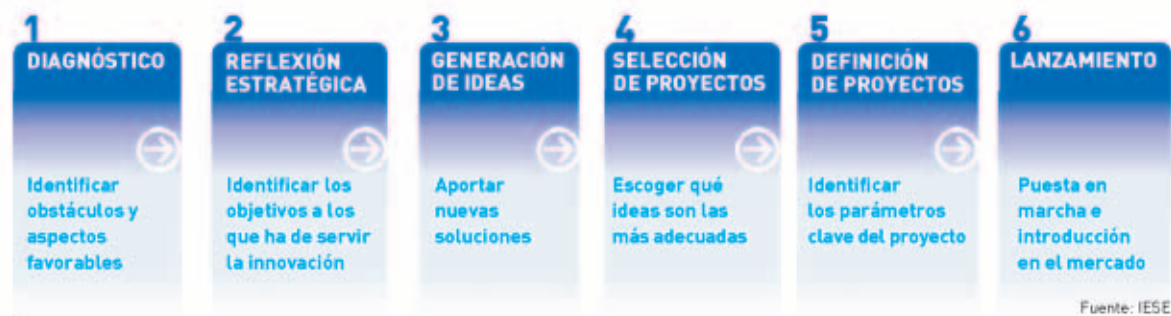


## GESTIÓN

## Etapas de la sistematización



## COMITÉS DE INNOVACIÓN

## Desde el I+D+i al 'todos + i'

Cada estrato de la empresa debe asumir a su nivel el compromiso de cristalizar ideas



JOMA

Jordi Goula

Hay palabras que de tanto usarlas pierden su sentido o simplemente llevan a confusión. Veamos. Cuando hablamos de innovación nos estamos refiriendo al proceso de llevar ya plasmadas unas ideas al meecado en forma de productos o servicios. Por ello la innovación va más allá de la creatividad estricta. Una empresa en que todos sean creativos, pero nadie traduzca las ideas en realidades no es una empresa innovadora. Obviamente, con el tiempo el concepto se ha ido expandiendo. Se sabe que la creatividad se puede aprender y que no es fruto sólo de la inspiración, sino del trabajo. Y se sabe también que en el mundo de hoy, la creatividad y su necesaria secuela la innovación han de ser continuas y amplias en una organización que quiera sobrevivir. Para ello se establecen procesos ordenados susceptibles de ser gestionados y se fijan objetivos y responsabilidades en cada etapa, desde la detección de la oportunidad hasta la llegada del nuevo producto o servicio al mercado.

Como razonamiento, este camino es impecable. Otra cosa es cómo implementarlo y los vehículos que deben hacerlo posible. A ello dedica buena parte de su labor el profesor Joaquim Vilà, coordinador del programa de Dirección de Innovación del IESE quien se apresura a decir que "hay que superar el enfoque tradicional que ha regido hasta ahora en la materia". ¿Qué enfoque?, "el de asimilar innovación a la tecnológica y el de asimilar también el órgano de di-

rección al comité de nuevos productos. Esta es la mentalidad que ha regido hasta ahora. No niego que para muchas empresas llegar a este punto ya sería un salto importante, pero hoy es insuficiente. Hay que innovar en ámbitos de gestión mucho más amplios". Y se acerca al núcleo de la cuestión. "En el momento en que procedemos a ordenar iniciativas cada vez más amplias, el camino nos lleva de forma natural al comité de innovación (CI)". Bien, pero no es fácil, ya que deben superarse obstáculos... "Sí, los hay, dice Vilà, pero el principal es que no existen precedentes y no se sabe cómo ha de funcionar este comité. Implica romper con el pasado".

### El comité de innovación establece el nexo entre la nueva idea que surge y la estrategia empresarial

Vamos a ver en que consisten estos comités que ya se han implantado en más de cien empresas de nuestro país, desde multinacionales a pymes. ¿Quién los debe integrar? "Es muy importante que haya miembros de la alta dirección, ya que deben tomarse importantes decisiones. Ha de estar separado del comité de dirección, porque en éste priva el día a día que es el mayor enemigo de la innovación. Lo ideal es que haya equilibrio entre las competencias de sus miembros: un creativo, un impulsor, un organizador, un finalizador... y también debe ser interdisciplinar. Gente que dedique un porcentaje de su tiempo al

CI. Si se hacen equipos 'ad hoc', hay rechazo; es mejor que estén los que trabajan en ello, ya que acaban utilizando la idea que generan".

Bien, y ¿qué papel deben jugar en los distintos procesos? Nos recuerda que la innovación no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un objetivo de empresa. "Por ello, el CI ha de establecer un nexo entre la idea y la estrategia empresarial. El CI recibe ideas, las debe valorar en función de la estrategia, luego debe decidir las fases de la creación y quien manda en cada una de ellas". En definitiva, lo que plantea Vilà son cuatro pasos: una reflexión estratégica previa a la generación de ideas, una selección de las mismas para generar los procesos de innovación y la definición y lanzamiento del producto o servicio.

Insiste en que sistematizar la innovación supone tener procesos definidos, saber qué etapas se seguirán, tener el CI a punto y además, una cartera de proyectos e iniciativas en innovación de carácter amplio (comercial, recursos humanos, logística, calidad de servicio...).

Estos comités son jóvenes. Nacen en el 99 en EE.UU. y se expanden. Su implantación implica siempre una ruptura con lo anterior, por lo que la dirección general debe creer mucho en su implantación. Vilà quiere insistir en que no se trata de un instrumento sólo para grandes corporaciones, "lo hemos aplicado con empresas de aquí del textil o del corcho, con poco más de 20 trabajadores. A veces en las pequeñas no parece tan necesario porque la comunicación entre sus miembros ya es fluida, pero a pesar de ello, coger una disciplina de reunión para reflexionar sobre ello es importante".

## Tres experiencias

**LA FARGA LACAMBRA: "Un comité en cada área"**

Holding con dos compañías: LFL fabrica cables y la otra tubo de cobre. Factura unos 500 millones con 250 personas. Masies de Voltregà (Barcelona)

■ Oriol Guixà, director general de la compañía asegura que "la innovación la debemos acoplar a todos los ámbitos de la empresa". El comité de innovación se creó hace tres años y la mayor singularidad que aporta es que "creamos un comité en cada área de la compañía: administración, tecnología, I+D, comercial... y son autónomos dentro de su ámbito. Al responsable de cada área corresponde la decisión de tirar adelante una innovación". A la pregunta de por qué tantos comités, responde que es una forma de "facilitar la aportación de ideas por parte de todos". Si no se acepta la idea propuesta se explica el porqué a quien la ha propuesto. "Se trata de que nadie pueda sentirse frustrado después de colaborar activamente". A nivel de gestión de la

empresa existe un comité ejecutivo que es quien toma las decisiones finales de aquellas ideas cuya puesta en práctica sobrepase una cierta cifra de inversión. "Puede decirse que hemos sido innovadores en la innovación", dice Guixà. "Recopilamos ideas de cualquier nivel de la plantilla. Tenemos un sistema de incentivos económica, pero hemos comprobado que lo que más motiva a la gente es el reconocimiento de la idea y su puesta en práctica". Sobre la importancia de que el director general tome cartas en el asunto es tajante: "ha de impedir que no se bloquee ni una sola idea. A veces, la estructura es reticente y ves que a un superior puede costarle acoger la idea de un subordinado. El director general está para evitar que se frene".

**METALQUIMIA: "Subplan estratégico para la innovación"**

Empresa familiar de 2ª generación en Girona. Líder mundial en máquinas industriales cárnicas. Factura 17 mill. y exporta el 90%, con 100 personas

■ En el caso de Metalquimia, explica su director general, Josep Lagares, existe un subplan estratégico específico para innovación en el que se encara cómo planificar la innovación. La clave está en "atacar diversas fases al mismo tiempo. Lo primero es generar una cultura innovadora interior, de forma que todos la vivan continuamente, como un estado mental permanente". Para ello se busca gente creativa en el proceso de selección, se establecen incentivos en la política de retribución y hay una red de captación de ideas que se premian. "Con esto creamos la cultura necesaria. No hay un departamento de innovación: toda la compañía lo es". ¿Cómo se generan las ideas? "Comunicamos los puntos calientes donde es necesario innovar. Las

ideas se canalizan por intranet al comité de innovación. Allí se analizan con criterios de atracción tecnológica y de mercado. Escogemos las de mayor probabilidad de éxito comercial. Mantenemos un calendario de tres años con ideas priorizadas a desarrollar".

¿Cómo se desarrolla el producto? "Cuando la idea tiene ya un plazo de proyecto se asignan recursos. En muchos casos obliga a redefinir instalaciones y procesos. Nosotros hemos creado un espacio dedicado sólo a la innovación, separado de la planta productiva". Lagares apunta dos claves finales: "tenemos información de todo lo que se hace en el mundo en nuestro ámbito y creamos en las alianzas estratégicas, sobre todo con nuestros clientes y proveedores"

**ROCHE DIAGNOSTICS ESPAÑA: "Aplicación local para producto global"**

División del grupo suizo Roche. Suministra sistemas de alta tecnología, reactivos y servicios para laboratorios de análisis clínicos. 600 trabajadores

■ La creación del comité de innovación data de principios de este año. "Llegamos a la conclusión de que la innovación era para nosotros un elemento clave para ganar cuota de mercado, como algo integral al propio negocio; queremos soluciones innovadoras de cara al mercado y mejorar la eficiencia de los procesos", explica Jordi Pujol, director de la División de sistemas de laboratorio. ¿Qué hacer? "Optamos por el comité de innovación, porque tiene una estabilidad en el tiempo y representa un compromiso con los trabajadores. Podemos motivar a la gente y vencer el escepticismo propio de una empresa con una potente central externa que tienta el que piensen ellos! Tener un producto global es necesario pero es insuficiente sin una aplicación local

que nos acerque al mercado que servimos". ¿Cómo trabajan? "El Comité de innovación define su estrategia y luego trata de asegurar que la innovación y los proyectos estén alineados con esta estrategia. Lo forman el presidente regional (Iberia y Latinoamérica) y diversos jefes de departamento y no descartamos incorporar un par de personas externas de prestigio reconocido". El trabajo que realiza se articula en dos ejes. "Por un lado se trata de desarrollar un sistema de valoración objetiva de los proyectos -en base al aspecto innovador y la facilidad de implementación- y, por otro, de elaborar un sistema de reconocimiento y remuneración a quien aporte ideas. Hoy tenemos seleccionados cuatro equipos horizontales de diferentes áreas".