

“Ha llegado el momento de dejar de identificar innovación con idea luminosa”

Juan E. Llimona Becerra, Consejero Delegado de DOPP Consultores y uno de los creadores de la Plataforma 2i

“La innovación, como todo, es una cosa que se aprende. En Andalucía tenemos ya algunos centros importantes de innovación de grupos empresariales que son pioneros”

L

a Plataforma 2i es una iniciativa puesta en marcha desde DOPP Consultores, a raíz de la idea de tres ingenieros industriales, con el fin de potenciar los sistemas de innovación en las empresas andaluzas. Juan Llimona, colegiado del COIIAOC y fundador junto a Juan Lucas Retamar y Jesús Nebrera de la plataforma, nos acerca su visión sobre la innovación en nuestra comunidad.

Ingeniería Industrial (I. I.): ¿Cómo se encuentra la innovación en Andalucía?

Juan Llimona (J. LL.): Podemos decir que la innovación en Andalucía está comenzando a ir bien. Hay que tener en cuenta que nosotros no somos una región innovadora. En este momento nos encontramos en la fase en la que se están montando las estructuras, los procesos, las ideas y valores para que empecemos innovar, al igual que el resto de países que ya lo

hacen como algo natural.

La innovación, como todo, es una cosa que se aprende. En Andalucía tenemos ya algunos centros importantes de innovación de grupos empresariales que son absolutamente pioneros, como es el caso de ABENGOA. Sin embargo, y por lo general, Andalucía no destaca ni por las investigaciones ni por el número de patentes. Las administraciones públicas son conscientes de este hecho y están poniendo todos los medios para que esto cambie, especialmente la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, a través de la Agencia IDEA, RETA, etc.

De esta manera, se ha puesto en marcha la maquinaria de promover y motivar al empresariado para que innove en sus empresas.

I. I.: En este clima surge la Plataforma 2i, ¿cómo surgió la idea?

J. LL.: La plataforma es una



iniciativa de DOPP Consultores, empresa de gran experiencia que se mueve tanto en el sur de España como en países europeos.

Desde DOPP estábamos viendo el movimiento que había en Europa, las deslocalizaciones, y entendíamos que para mantener los niveles de calidad de vida adquiridos no podíamos responder exclusivamente con empresas "musculares", que funcionan por horas de trabajo. Debemos reconocer que siempre habrá algún país que ofrezca la hora de trabajo más barata que nosotros, por lo que tenemos que inventar otros valores añadidos, y esto es precisamente la innovación.

Desde este punto de vista, DOPP Consultores, a través de una idea personal, pone en marcha esta iniciativa, que es muy bien acogida por otros dos ingenieros industriales,

que son Juan Lucas Retamar y Jesús Nebrera. Entre los tres pusimos en marcha la Plataforma 2i, donde la "i" primera significa impulso y la segunda innovación. Por tanto, como su propio nombre indica, es una plataforma de impulso a la innovación.

Cuando aparece la plataforma comenzamos a hablar con las empresas y tiene una acogida extraordinaria. El terreno estaba abonado. Comenzamos a desarrollar una primera actividad que denominamos Comunidades de Prácticas, que consiste en reunir a varias empresas con el objetivo de que se comuniquen e intercambien sus tácticas en innovación.

El resultado ha sido tan bueno que estamos ya terminando la segunda comunidad de prácticas y ya nos están pidiendo que hagamos la tercera.

Hay que destacar que los di-

rectivos de las empresas que hemos contactado rápidamente han entrado en sintonía porque son conscientes de que el tema es importante.

Por esta razón considero que Andalucía es terreno abonado para la innovación, porque ha tenido una modernización importante, tenemos escuelas de negocios y empresarios. Aunque sería muy deseable que tuviésemos más empresas, está claro que la tierra está muy preparada para la simiente de la innovación. Si a esto le sumamos que la administración también está por la labor y que los medios de comunicación difunden proyectos innovadores y su importancia, tenemos que Andalucía está magníficamente mentalizada para el cambio. Lo que hace falta ahora es que pase de la mentalización a las acciones.

I. I.: Sin embargo hay muchos que piensan que esta mentalización de la que habla está sólo en las grandes empresas. Teniendo en cuenta que más del 90% del tejido económico andaluz lo forman pequeñas y medianas empresas (pymes), ¿cómo puede acercarse a éstas un concepto como la innovación, que para muchos es etéreo?

J. LL.: La Plataforma 2i tiene entre sus objetivos llegar a la pymes a través de la comunicación. Para ello, tenemos un acuerdo con el Grupo Joly que difunde todo lo que la plataforma hace, con el objetivo de que llegue al máximo número de personas cómo se está innovando en otras empresas y qué entienden por innovación las empresas que se incorporan a la plataforma.

Es cierto que hay muchos empresarios que ven el término innovación como algo difuso. La verdad es que en el concepto innovación caben muchas cosas y esto puede contribuir a esa confusión de la que habla.

En primer lugar, hay que distinguir innovación de la I+D (Investigación y Desarrollo). La I+D produce conocimiento, la innovación produce valor añadido. Hay empresas que sin I+D pueden innovar y otras que tienen I+D y no innovan. Lo que sí es verdad es que el valor añadido de la innovación es la puesta en valor de un conocimiento, y de ahí la ligazón que existe entre la I+D y la innovación.

Pero esto es algo que se sabe en todas partes. Ya no estamos en el momento en el que tenemos que explicar qué es cada cosa, aunque aún haya gente que no logra distinguir muy bien entre ambas. Sobre todo hay gente que sigue teniendo un concepto



erróneo de la innovación, y la identifica como creatividad y la idea luminosa, y no se trata de esto.

La idea luminosa se produce muy poco, y además es muy arriesgada. Una empresa no puede innovar con ese grado de incertidumbre. No hay que despreciar el proyecto pequeño. No se trata de jugarse la empresa en un proyecto mastodóntico de innovación, sino que la empresa gane con proyectos de mejora, de innovación diferencial que no tienen que ser grandes. A las pymes hay que transmitirles que hay muchos proyectos diferenciales que innovan mucho y tienen poco coste. Hacen falta miles de millones de proyectos de innovación que son los que después se traducen en inventos, patentes, ventas, etc.

La innovación es una función que se gestiona, igual que la calidad. Esto es precisamente lo que hace la Plataforma 2i, la manera de gestionar innovación. De la misma manera que en las empresas existe la gestión de mantenimiento, de cliente o de calidad, debe existir la gestión de la innovación. Ahí es donde la plataforma ha generado la empresa IND Consultores, que es la primera empresa andaluza en consultoría de innovación, que está creada para que las empresas que necesitan la implantación del sistema de innovación, lo puedan tener, igual que se implanta, por ejemplo, un sistema informático.

I.I.: Sin embargo, la inversión en innovación por parte de las pymes es aún muy pequeña,

“DOPP Consultores, a través de una idea personal, pone en marcha esta iniciativa, muy bien acogida por otros dos ingenieros que son Juan Lucas Retamar y Jesús Nebrera”

sobre todo porque la innovación se ve como algo intangible, ¿qué opina al respecto?

J. LL.: Muchas veces las empresas se dedican a mirar a las subvenciones públicas. Pero el problema no está ahí, sino en tener las ideas claras. La subvención es un medio que ayuda y complementa, pero sin idea clara no sirve de nada. Hay un cuerpo de conceptos (Internet, libros) que ayuda a que la gente a tener las ideas claras en muy poco tiempo. El siguiente paso es la motivación a innovar.

Hay pymes que como son pequeñas y tienen que trabajar mucho sólo piensan en cómo sobrevivir en el futuro, les cuesta mucho trabajo innovar. Quizás son conscientes de que tienen que innovar, pero no les da tiempo. El drama de las pymes con la in-

novación es que no cuentan con infraestructuras suficientes para generar un sistema de innovación y ahí es donde hay que apoyarlas. Hay que ayudarles a tener un sistema, no muy complicado, para gestionar su innovación.

Al igual que existen sistemas para mecanizar las pymes, debe existir un sistema de innovación. Sin embargo, se encuentran con otro problema, y es que aún no existen sistemas de innovación en el mercado. Las administraciones públicas tienen la obligación de ayudar a que se generen sistemas de gestión de la innovación sencillos, fáciles de implantar y baratos.

Muchos empresarios piensan que para tener un sistema I+D tienen que gastarse mucho dinero, pero no es así. Para hacer I+D ya se encuentran las Universidades, por lo que si queremos tenerla en nuestra empresa, debemos llegar acuerdos de colaboración con la comunidad académica. Más aún, si una empresa es muy pequeña debe asociarse con otras empresas de su sector. Hay por tanto una larga tarea de ayuda a la pyme.

I.I.: Y, ¿qué opina de las subvenciones a la innovación en las empresas?

J. LL.: Ése es otro problema a tener en cuenta. Desde la administración se dan incentivos a proyectos, pero hay que distinguir muy bien entre dar incentivo a proyectos y darlos a sistemas. Los proyectos de innovación son, sin duda, muy importantes, pero los sistemas de innovación no lo son menos.

La Plataforma 2i se mueve dentro de los sistemas, así como IND Consultores (con in-



“Por esta razón considero que Andalucía es terreno abonado para la innovación, porque ha tenido una modernización importante, tenemos escuelas de negocios y empresarios”

dependencia de que podamos ayudar a una empresa en un proyecto determinado). Lo que verdaderamente hace que las empresas tengan muchos, diversos y buenos proyectos de innovación es un sistema que nos va a generar esos proyectos.

Las grandes empresas tienen capital para hacer frente al fracaso de un proyecto, pero la pyme se la juega. Ésta es la labor que tienen las consultoras, hacer que la innovación llegue a las pymes por medio de estos sistemas de innovación. Hay muchas pymes

que ven más viable el camino del emprendimiento que el de la innovación, y prefieren desaparecer y montarse como nueva pyme, sin hacer la transformación.

En este punto, no hay que confundir emprender con innovar. Emprender es montar empresas, que no tiene por qué ser innovadora. Innovar es buscar unos valores añadidos que se traduzcan en beneficios vía aplicación de conocimientos, normalmente producidos por I+D. Hay muchas pymes que probablemente les cuesta tanto sucederse a sí mismas que prefieren desaparecer y volver a montarse de nuevo. Y esto no es innovar, sino emprender.

I.I.: ¿Qué le supone al mercado esta forma de actuar de las pymes?

J. LL.: Al sistema macroeconómico le interesa que se genere riqueza y le da exactamente igual que ésta se genere por músculo, por inventos o por emprendimiento. Lo que ocurre es que el sistema se preocupa cuando las estructuras se caen porque se deslocalizan. Ahí es cuando se refuerza la idea de la innovación.

Andalucía aún no ha puesto en marcha su potencial. Nosotros tenemos una riqueza que se basa en el sol, turismo y el servicio y eso es muy difícil de deslocalizar. Andalucía, debido a que no tiene estructuras industriales muy determinadas, a lo mejor tiene mucho que ganar.

Se han hecho muchas cosas, por ejemplo, se han construido universidades, pero el número es muy pequeño comparado con otras sociedades que tienen cuatro veces más centros universitarios que nosotros. Debemos tener más universidades y



cambiar el concepto de que éstas son sólo para los estudiantes jóvenes.

I.I.: Pero en esas sociedades de las que me habla la relación entre empresa y universidad es más estrecha que aquí..

J. LL.: Sin duda. La Universidad y la empresa no se hablan, no sólo en Andalucía, sino en toda España. La idea de que la universidad sirve exclusivamente para sacarse el título debe cambiar. Esto no genera sociedades de conocimiento y emprendimiento.

La innovación es un problema evolutivo. Trabajar e innovar cuesta más que trabajar solamente. Ahora, cuando ya no puedes ganarte la vida trabajando porque se ha llevado el trabajo a otro sitio, la historia cambia y hay que hacer otras cosas para no perder el trabajo. La mentalidad debe cambiar y no nos

debe importar perder el trabajo; lo que no debemos perder es el producto, porque éste es algo propio, aunque se fabrique en otro país con mano de obra más barata.

Lo que quiero decir con esto es que hay que vivir de las patentes. La economía de Estados Unidos vive, alrededor de un 50%, de sus patentes; la economía española no llega al 1%. A Estados Unidos le interesa que sus patentes se fabriquen en otros sitios. Por ello, tenemos que pasar del miedo a perder nuestro trabajo a la ilusión de ganar dinero con nuestros conocimientos. Y esto es una evolución natural, que hay que acelerar o moderar en función de que sea más o menos grave la situación.

De esta manera, debemos pasar de empresas musculares y de trabajo basado en la presencia, a trabajos de valor añadido. Y estos trabajos no

serán nuestros si no hay empresarios decididos a apostar por ellos.

I.I.: Pero la financiación privada es muy escasa todavía..

J. LL.: Es cierto. La mayor parte de las empresas no está aún en esta línea. Por ello hay que ayudarlas, sobre todo a las pymes. Pero no dándoles subvenciones sólo para proyectos, sino también para sistemas de innovación, que además es más barato. Yo le llamo la "máquina de innovar", que es un sistema que analiza la estrategia de la empresa, la estrategia de innovación que se deduce de ella, cómo se hace la vigilancia tecnológica y competitiva, cómo se generan las ideas y se traducen al producto, etc... Y a raíz de ahí van saliendo proyectos.

Es muy importante que las empresas tengan idea de que hay un futuro mejor del que



actualmente tienen, porque ése es el motor del desarrollo.

I.I.: ¿Y qué papel pueden tener los ingenieros industriales en esta evolución?

J. LL.: Fundamental. La innovación tiene cuatro campos importantes de actuación: producto/servicio, proceso o procedimiento, organización y modelo de negocio. Todos estos campos, en principio, son sectores donde el ingeniero industrial tiene un papel fundamental. Quizás el modelo de negocio sea el campo menos propio de la ingeniería, más abierto a otras titulaciones, pero los otros tres son campos de ingenieros.

I.I.: ¿Cree que se están posicionando realmente los ingenieros en estos campos o están perdiendo la oportunidad de entrar en este nuevo nicho de mercado?

J. LL.: Yo creo que sí. La mayor

parte de los departamentos de innovación e I+D está formada por técnicos. La evolución ha ido desde la innovación tecnológica a una innovación general, pero no debemos olvidar que ahora mismo estamos en esa primera fase tecnológica. En la tecnología sigue estando una de las principales aplicaciones de conocimiento traducido a valores añadidos, y ahí están los ingenieros. En comparación con otros colectivos profesionales, a los ingenieros les toca antes la innovación, porque en la mayor parte de los casos se hace tecnológicamente. En cambio, la innovación en el modelo de negocio llega a los ingenieros a través de las Escuelas de Negocios, pero también estamos allí. Está claro que en el campo de la innovación, como en muchas otras cosas, debemos ser muy protagonistas.

“La mayor parte de las empresas no está aún en esta línea. Por ello hay que ayudarlas, sobre todo a las pymes, pero no con subvenciones sólo para proyectos, sino también para sistemas de innovación”

I.I.: ¿Cuáles son las características que debe tener una empresa para innovar?

J. LL.: 1. Que sea una empresa abierta, es decir, que esté atenta a su evolución en el mercado.

2. Que tenga capacidad de reacción, no sólo financiera, sino directiva.

3. Que sea consciente de que los productos, las organizaciones y los procesos envejecen, y que renovarse es necesario y posible.

4. Que tengan una dirección y recursos humanos proactivos para una cultura de de la innovación.

5. Que tengan una estrategia para asumir riesgos controlables; así como que considere que los errores son oportunidades de mejorar.

Cumpliendo tres de estas cinco características ya estamos en condiciones de decir que estamos ante una empresa innovadora.