

EUSKALIT: INNOVACIÓN Y EXCELENCIA

La globalización y otros fenómenos económicos que estamos viviendo en estos comienzos del siglo XXI requieren una respuesta clara por parte de las empresas para mejorar o, al menos, mantener nuestros niveles de empleo y bienestar.

La innovación es un concepto de gestión del que se viene hablando hace décadas, pero que en estos momentos va tomando fuerza como un aspecto clave para dar esta respuesta.

Como casi siempre que toma fuerza un concepto, se están produciendo dos fenómenos habituales:

1. Dudas: ¿Cuál es el alcance o ámbito de influencia: productos, procesos, gestión, etc.? ¿Cuál su diferencia o integración con otros conceptos: mejora (continua, incremental, radical), satisfacción del cliente, gestión del conocimiento, etc.? ¿Cómo se implanta: mediante un proyecto concreto, creando un nuevo proceso específico, tratándolo en todos los procesos, etc.?

2. Moda: Tendencia a ensalzar el nuevo concepto, como elemento prioritario, sustitutivo o excluyente e incompatible con otros aspectos que la organización ha incorporado en el pasado.

Euskalit hace su aportación intentando aclarar algunas de las dudas planteadas y manifestando su claro posicionamiento sobre la necesidad de intensificar los esfuerzos en innovación, pero de un modo integrado con la Excelencia en la Gestión.

La innovación es uno de los conceptos fundamentales que configuran los *Modelos de Excelencia* y, concretamente, el *Modelo EFQM* quien la define como la “traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas e interacciones sociales”.

El *Modelo EFQM* aporta las ideas básicas sobre la innovación pero, al igual que ocurre con los restantes conceptos recogidos en este modelo, las organizaciones necesitan metodologías y herramientas para implantar

y llevar a la práctica estos conceptos de manera sostenida en el tiempo.

Desde el año 2000, Euskalit ha desarrollado diferentes iniciativas en el ámbito de la innovación, especialmente dirigidas a las empresas y organizaciones miembros del **Club 400**, pudiendo constatar que la innovación es uno de los aspectos más complejos de gestionar y que, para hacerlo de manera sostenible, es necesario haber superado otras etapas previas en la gestión de las organizaciones. Sin esta condición previa, únicamente se dan casos de innovación en aspectos concretos pero no sistemática.

Las organizaciones que han obtenido reconocimientos como la *Q de Plata* o la *Q de Oro* han avanzado una parte importante del camino hacia la excelencia pero aún les queda tanto o más por recorrer en los aspectos más sofisticados como puede ser la innovación.

La gestión de la innovación conlleva dos grandes aspectos:

- La creación de unas condiciones de contexto en la organización que la propicien.

- Disponer de un proceso riguroso que desarrolle las ideas hasta transformarlas en nuevos productos, servicios, sistemas, etc.

Para llevarlo a cabo, las organizaciones deben orientar y matizar sus enfoques de gestión en estos sentidos:

- La **estrategia** de la organización debe formular las ideas directrices acerca de cómo orientar la innovación definiendo los nuevos negocios, mercados, productos o servicios prioritarios y estableciendo planes de actuación y dotándolos de recursos. Todo ello orientado al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- Los **líderes** deben crear una atmósfera y cultura que facilite y propicie el desarrollo de iniciativas innovadoras, asumiendo que, para que éstas se den, es necesario explorar ámbitos desconocidos asumiendo riesgos e incertidumbres y conviven-

do con ellos, obteniendo resultados dispares y aprendiendo, a menudo, más de los fracasos que de los éxitos. Por tanto, deben compatibilizar la gestión rigurosa, sistemática y ordenada en unos aspectos con la búsqueda, la duda y la experimentación en otros.

- Hay que involucrar al mayor número posible de **personas** en la identificación de oportunidades, su análisis y materialización, estableciendo para ello sistemas de selección, adiestramiento, comunicación, retribución y reconocimiento que lo potencien. Podemos hacer que la atmósfera y cultura innovadoras calen hasta las actividades cotidianas de las personas.

- Los **clientes** son una de las principales fuentes de inspiración para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Preguntarles por sus necesidades y expectativas actuales y futuras, comprender sus inquietudes y dificultades y observar cómo utilizan los productos y servicios que actualmente les suministramos son fuentes inagotables de nuevas ideas. Asimismo debemos analizar a los clientes de nuestros clientes, cuando existan.

- Hay que establecer **procesos** que, partiendo desde las ideas que surjan, sean capaces de desarrollarlas y transformarlas en productos y servicios que aportando un mayor valor añadido tengan éxito en el mercado. Desde los procesos de I+D se pueden generar ideas que den lugar a innovaciones, pero su principal aportación es la de dar respuesta a aquellas necesidades u oportunidades que se han detectado para el mercado y no se pueden cubrir con los conocimientos ya existentes en la empresa.

- La correcta gestión de **alianzas** y de relaciones con **proveedores** puede incrementar sobremanera la capacidad propia permitiendo afrontar oportunidades que no serían factibles de abordar en solitario.

- El rápido desarrollo de la **tecnología** y especialmente las tecnologías

para la información y la comunicación TICs abre nuevos campos con gran potencial innovador para nuestros productos y servicios.

- Es necesario establecer **indicadores** que nos permitan establecer **objetivos** y medir los **resultados** que estamos alcanzando, teniendo en cuenta que, a menudo, tiene lugar un

importante retraso en el tiempo entre la puesta en marcha de las iniciativas y el logro de los resultados.

Los anteriores enfoques de gestión deben someterse regularmente a un proceso de revisión crítica que los vaya reforzando en eficacia y eficiencia.

Cada organización es única y, por tanto, deberá definir su propio cami-

no, pero existen guías de referencia como el recientemente publicado *The EFQM framework for innovation* o el *Cuestionario para el diagnóstico de la innovación* que **Euskalit** está desarrollando y que, junto con planteamientos y ejemplos de organizaciones avanzadas, pueden ayudar a definirlo. ■



La Feria de la tecnología para la valorización energética de la biomasa de la Península Ibérica (19-22 de octubre 2006, Valladolid)

La Bioenergía apuesta seguro

El cambio climático, el *Protocolo de Kyoto*, el aumento del precio del petróleo, el aumento del consumo de energía y la gran dependencia que España y Portugal tienen del petróleo y sus derivados son palabras que oímos a diario en los medios de comunicación. La gran dependencia energética exterior, cercana al 80% en los últimos años, ha conducido a la revisión del *Plan de Energías Renovables* (PER) del Gobierno Español.

El PER prevé que, en 2010, el 12,1% del consumo de energía primaria proceda de fuentes renovables. La producción de bioenergía a partir de biomasa, biogás y biocarburantes se multiplicará por ocho hasta llegar a las 11.863 kilotoneladas equivalentes de petróleo para 2010. El importe total de la inversión del Plan en el período 2005-2010, es de 23.598 millones de euros.

Por todo esto, invertir en bioenergía es una apuesta segura.

La Península, un gran mercado de consumidores

La Península Ibérica, con más de 53 millones de habitantes, representa el 14% de la población de la Europa de los 15.

Con 21.000 millones de dólares de PIB, España es la octava economía del mundo. Nuestra economía creció un 3,1% en 2004 (muy por encima



Las empresas bioenergéticas encuestadas en Europa confirman la elevada potencialidad del mercado bioenergético español en un plazo realmente corto: tres años

de la media comunitaria) y la portuguesa, un 1,0%. Además, el consumo de energía primaria en España (carburantes, energía eléctrica y otros) ha crecido a un ritmo del 3,2% anual entre 2000 y 2004.

Por otra parte, el consumo de energía bate sus máximos anuales debido al clima continental, con temperaturas bajas o muy bajas durante el otoño, el invierno y la primavera, y veranos secos y calurosos.

La solidez de nuestra economía, por su óptima posición estratégica y el excelente nivel de infraestructuras

con que cuenta, la convierte en una de las economías más interesantes en Europa para el inversor en bioenergía.

Más de 3.000 visitantes profesionales buscarán un proveedor bioenergético.

Para más información del Congreso Internacional de Bioenergía contactar con: **Javier Díaz González**, Presidente de Avebiom

Tel. + (34) 983.39.96.29 Fax. + (34) 983 21 23 91

e-mail: biomasa@avebiom.org - www.avebiom.org ■