

4

CAPÍTULO 4

Visión del FTF sobre la innovación

4

Visión del FTF sobre la innovación



Una vez realizada la aproximación a las dimensiones de la innovación y a sus repercusiones en la productividad y en la competitividad, y una vez llevado a cabo el análisis por regiones, es necesario profundizar más en este diagnóstico y proponer, con la colaboración de los expertos del FTF, las medidas adecuadas para convertir las debilidades identificadas en el caso de España en fortalezas y oportunidades que permitan hacer de la innovación la herramienta estratégica que nos lleve a posicionar a España entre los líderes mundiales.

La opinión de los expertos se ha obtenido fundamentalmente de dos fuentes:

- La realización de dos **jornadas de trabajo** a las que asistieron todos los miembros del foro. Éstas consistían en la exposición de varias presentaciones por parte de expertos mundiales, para pasar, a continuación, a una fase de opiniones donde cada miembro tuvo la oportunidad de dar su visión, tanto en grupo como individualmente.
- Estas jornadas se han complementado con la realización de **cuestionarios**, cuyo objetivo fue la obtención de la opinión conjunta de los miembros del foro sobre los aspectos más influyentes en materia de innovación y sobre la importancia de ésta en el panorama económico mundial.

Los resultados obtenidos, apoyados en la bibliografía actual consultada, se plasman en este capítulo. Las conclusiones se han organizado en los siguientes apartados: identificación de debilidades para España y medidas propuestas, eficiencia en la gestión de la inversión en I+D+i, marco legal y papel del sector público en materia de innovación y recomendaciones en el ámbito empresarial para fomentar la innovación, entre las cuales cobran especial relevancia aquellas que tratan sobre los tipos de innovación en los que debería centrarse España.

Mis notas

Estas conclusiones se cierran con una reflexión realizada por los expertos relativa a si la innovación es para España una opción o una necesidad.

4.1. Identificación de debilidades y medidas propuestas

Después de identificar los factores que pueden influir en la innovación, los expertos han realizado un diagnóstico de cada uno de ellos para el caso de España, con los resultados que aparecen reflejados en la ilustración 15.



Ilustración 15: Diagnóstico de distintos factores que influyen en la innovación en España.
Fuente: *Elaboración propia.*

Este análisis desvela que en España hay talento -existe la materia prima-, pero no se ha establecido el marco legal y administrativo adecuado para crear un ambiente favorecedor de los procesos emprendedores e innovadores. Esto, unido a la falta de cultura innovadora, a la animadversión por el riesgo y miedo al fracaso, hace de España un país con escasa capacidad innovadora²⁹.

Como hemos visto a lo largo de esta publicación, debe existir un equilibrio entre todos estos factores, que influyen directa o indirectamente en la innovación, para poder fomentarla y alcanzar unos niveles adecuados.

Propuestas en materia de cultura innovadora

Ante la realidad existente en España de carencia de **cultura innovadora**, desde la **Fundación de la Innovación Bankinter** se quiere realizar un trabajo que contribuya a la transformación de la sociedad de manera que sea menos reacia a la aceptación del riesgo y al fracaso.

Por ello, se ha pedido a los expertos que propongan las medidas que estimen más adecuadas para fomentar esta cultura, muy relacionada con los demás factores. A continuación pasamos a exponerlas.

Cualquier cambio cultural debe venir de la mano de la educación; así, se proponen las siguientes recomendaciones en este ámbito:

29. España ocuparía el puesto 27 en el *ranking* de innovación por países a nivel mundial, según el *2006 Global Innovation Scoreboard* del European Trend Chart on Innovation.



- Desarrollar acciones encaminadas a mejorar la educación y a familiarizar a la sociedad con este concepto. Se debe establecer la innovación como una disciplina dentro de los planes educativos en todos los niveles de enseñanza.
- Enseñar en las escuelas a innovar y a considerar el fracaso como una oportunidad de aprendizaje.
- Explicar en las universidades (donde se están formando los futuros innovadores) que la opción de ser emprendedor y crear una empresa es una más de las que se les pueden presentar a los estudiantes. Desde la propia universidad se puede incentivar esto mediante la creación de incubadoras de empresas que apoyen ideas innovadoras orientadas al mercado.
- Fomentar una investigación multidisciplinaria en la universidad y una mayor interrelación entre la universidad y la industria.
- Insistir en la importancia de la toma de riesgos en el ámbito empresarial en los niveles de educación superior.
- Implantar planes educativos más prácticos y multidisciplinarios que promuevan la investigación y la experimentación, y dar más autonomía a las universidades, pero, al mismo tiempo, demandarles también mejores resultados.
- Establecer puentes entre las escuelas de negocio y las escuelas técnicas e incluir más contenido de negocio en los planes educativos de las carreras técnicas.
- Establecer organismos que puedan dar soporte a los recién licenciados que quieran montar su propia empresa.
- Promover y profesionalizar la transferencia tecnológica desde las universidades y centros de investigación al sector privado.

Gran parte de las innovaciones son realizadas por nuevas empresas; por ello, fomentar un **espíritu empresarial** en la sociedad puede convertirse en una medida eficiente para impulsar la innovación. Con este fin, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar acciones encaminadas a fomentar que las personas intenten hacer algo nuevo (crear una empresa, participar en una *start-up*, formarse en nuevas habilidades, etc.). El mensaje debería ser: "El mundo está cambiando y se presentan infinidad de oportunidades para ti. Las claves son la observación, el aprendizaje, el trabajo duro y la asunción de riesgos".

- Establecer organismos que puedan dar soporte a los recién licenciados que quieran montar su propia empresa.
- Abrir el mercado español a través de buenas infraestructuras tecnológicas, incentivos fiscales, etc. a emprendedores de éxito internacionales con interés por asumir riesgos, para crear un espíritu de imitación por parte de los emprendedores españoles.
- Facilitar la accesibilidad a fondos, tanto públicos como privados.
- Promover la figura del *business angel* y de la incubadora tecnológica (tratados en el capítulo anterior de esta publicación).

Otras medidas para fomentar una **cultura innovadora** en nuestra sociedad podrían ser las siguientes:

- Llevar a cabo acciones orientadas a **desmitificar el concepto de "fracaso"** en dos frentes: primero, en el entorno (amigos, familia, sociedad, etc.) y, segundo, desde el punto de vista de los bancos (o cualquier institución de crédito), para que reconozcan y valoren a las personas que asumen riesgos. Es importante concienciar de las posibilidades de aprender y adquirir una gran experiencia a través de los fracasos.
- **Favorecer** el establecimiento de **alianzas** y programas de colaboración con otros emprendedores de países con más tradición innovadora, en sectores como el de la biotecnología y la genética, el de las telecomunicaciones, etc.
- **Facilitar acuerdos** por parte del gobierno con instituciones globales que permitan a las empresas estar alerta y anticiparse a las oportunidades que se puedan generar más allá de un horizonte temporal inmediato.
- Diseñar competiciones de innovación abiertas a cualquier individuo o empresa sobre determinados temas, previamente seleccionados.
- Promover **beneficios fiscales** para la comercialización de actividades de I+D.

El **reconocimiento**, tanto social como material, puede ser una herramienta eficaz para reforzar y fomentar determinadas actitudes positivas. Aplicado al ámbito de la innovación, el reconocimiento de los mejores proyectos innovadores, así como de sus promotores, puede despertar el interés por la innovación de otros profesionales o individuos de la sociedad. En este ámbito se proponen las siguientes recomendaciones:

- Dar **publicidad** en los medios de comunicación (prensa, artículos de revistas o, incluso, televisión) a las historias empresariales de éxito y cobertura a aquellos emprendedores que han alcanzado el éxito después de cosechar también fracasos. De hecho, en Estados Unidos, por ejemplo, existe el caso de empresas que se están creando en California y que prefieren contratar personas que ya han participado en algún fracaso empresarial, por la experiencia que de ello puede extraerse.
- Poner en marcha programas de **premios e incentivos** a nivel nacional para los proyectos más innovadores.
- Proporcionar **reconocimiento social** a las historias emprendedoras e innovadoras de éxito.

Todas estas medidas deberían tener como objetivo crear una cultura de la innovación en la sociedad, empresa, etc. y no imponer patrones de innovación. En general, la gente muestra más interés por algo cuando se le facilitan las herramientas para hacerlo que cuando se le impone una determinada forma de actuar.

Con independencia de las medidas propuestas por cada uno de los expertos, todos ellos coinciden en que un cambio de cultura es un proceso largo y complejo que debe ser abordado desde todos los niveles de la sociedad, empezando por la educación.

Algunos expertos apuntan a que el cambio hacia una cultura más innovadora y emprendedora en España podría venir de la mano de la inmigración (que representa actualmente el 10% de la población).

Propuestas en materia de capital riesgo

Otro de los factores en los que, según los expertos del FTF, España debería centrarse para mejorar su nivel de innovación es el de **capital riesgo** (aunque, según algunos expertos, es aún más decisivo el capital semilla). Proponen las recomendaciones que exponemos a continuación:

- Crear un marco adecuado (entre otras medidas, la eliminación de barreras administrativas) que favorezca la creación de empresas tecnológicas que atraigan la entrada de capital riesgo en España.
- Introducir incentivos fiscales para que se establezcan en España fondos de capital riesgo e inversión extranjera directa.
- Establecer un "fondo de fondos"³⁰ para atraer mayores inversiones privadas en los sectores tecnológicos (como, por ejemplo, biotecnología o tecnologías de la información).

30. Para responder al problema de la escasez de inversión privada en España en el segmento de las empresas tecnológicas (sobre todo en el tramo de 0,1 a 2 millones de euros), se ha creado el "fondo de fondos" perteneciente al programa CENIT y coordinado por el CDTI.

Aunque el sector de capital riesgo en España es aún muy pequeño, las perspectivas son bastante buenas, puesto que los inversores extranjeros ven en las nuevas empresas con alto contenido tecnológico creadas en España (por ejemplo, en el sector de la biotecnología o en el de las tecnologías de la información) un buen destino de su inversión. Una iniciativa creada en España para atraer nueva inversión ha sido NEOTEC Capital Riesgo, un programa lanzado por el CDTI en colaboración con el Fondo de Inversión Europeo, que aprobó invertir en capital semilla y *start-ups* de forma conjunta con dos importantes fondos europeos que nunca antes habían invertido en el país.

En estrecha relación con todas estas medidas está el papel del gobierno, que desarrollaremos a continuación, como responsable de implementar las políticas necesarias para establecer un adecuado marco legal y administrativo que fomente la innovación.

4.2. Marco legal y papel del sector público

En un entorno en continuo movimiento, en el que el cambio es una constante - como decía Heráclito de Éfeso (550-475 antes de Cristo), "el cambio es lo único inmutable en el mundo"-, los gobiernos deben estar capacitados para introducir leyes, con visión de futuro, capaces de seguir los rápidos cambios tecnológicos. Por tanto, los valores de anticipación y flexibilidad no son exclusivos de las estrategias empresariales, sino también de los marcos legales y administrativos que deben regir su entorno de actuación (ecosistema).

Los expertos consultados por el FTF resaltan la importancia de crear un ecosistema favorable a la innovación que facilite la inversión en ella y su difusión.

Uno de los actores fundamentales en el fomento de este ecosistema son las Administraciones Públicas por el papel que desempeñan en la creación y gestión de un **marco legal favorable** para la innovación, sobre todo aquella que tiene un impacto social y estratégico para la sociedad. Las Administraciones Públicas deben participar en la creación de este entorno siempre con la vocación de intervenir lo menos posible en el mercado y de promover continuamente la libre competencia.

En el caso específico de Europa, las Administraciones Públicas necesitan tomar un papel más activo en el fomento de la innovación para crear un mercado único europeo eficaz y competitivo, en el cual queden eliminadas todas las barreras legales y fiscales para las compañías innovadoras.

El proteccionismo local que trata de apoyar a los actores menos eficientes no contribuye a la creación de riqueza a largo plazo. Donde sí hay que realizar un especial esfuerzo es en el fomento de la innovación en regiones menos desarrolladas, invirtiendo en ellas hasta que desarrollen una economía sostenible.

La creación de este ecosistema necesita la participación del sector privado, para identificar las áreas de mayor potencial de innovación o aquellas que permitan obtener mayores ventajas competitivas, y la orientación de las **reformas fiscales** adecuadas hacia esos sectores.

En España, el gobierno debería apoyar las ventajas competitivas presentes en el país, como el talento, los recursos naturales y las ventajas culturales.

A lo largo de esta publicación ya hemos visto que la innovación debe partir de la sociedad y, por ello, se deben destinar recursos suficientes para crear un **sistema educativo** de calidad que tienda a fomentar, en todos los niveles, el espíritu empresarial y de negocio, la asunción de riesgos y el deseo de innovación en la población como un valor necesario para la sociedad y los individuos.

En cuanto a las universidades y centros de desarrollo, las ayudas deben ir destinadas a **fomentar la investigación en las universidades** y a eliminar las barreras a la competencia.

El gobierno debería colaborar con las universidades para promocionar la innovación y mejorar la colaboración entre las universidades y la industria.

Otra importante tarea que las Administraciones Públicas deben acometer es su participación en los fondos de creación de empresas y en la comercialización de las tecnologías innovadoras que provengan de las universidades o resulten de una colaboración universidad-industria.

Con el objetivo de fomentar una cultura innovadora, es interesante la promoción mediante la publicidad, y a modo de héroes, de las primeras generaciones de empresarios emprendedores de éxito como un modelo a seguir, promoviendo su reconocimiento social.

Mis notas

El **sistema administrativo y burocrático debe ser sencillo y eficiente**, de manera que se reduzcan los requisitos para la apertura de un negocio y se facilite el acceso a la financiación tanto pública como privada. La tendencia debe ser que la inversión privada sea la que más peso tenga, por lo que debe ser incentivada mediante la reducción de impuestos y tasas, permitiéndose incluso la desgravación a particulares que inviertan en empresas pertenecientes a sectores de riesgo y con capacidad innovadora.

La política fiscal debe estar orientada a la creación de leyes impositivas específicas que permitan mayores **incentivos fiscales** a las empresas que se dedican a la alta tecnología y con mayor capacidad de innovación.

Para financiar los proyectos más innovadores se deben atraer **fondos de capital riesgo**, a través de medidas fiscales que minimicen los costes por pérdidas o quiebra.

Dado que las actividades de investigación son un aspecto importante de la innovación, deben establecerse interesantes **incentivos fiscales para las inversiones en I+D**.

Se deben desarrollar programas gubernamentales o regionales para la creación de **incubadoras de start-ups con alto contenido tecnológico**, que pueden estar asociadas a universidades, e invitar al sector privado a tomar parte de manera activa proporcionándole, como hemos comentado, incentivos fiscales por la participación en el riesgo. Se trata de una forma de contribuir al incremento de las inversiones, dado que el sector privado invierte poco en el desarrollo de la innovación; asimismo, es una buena manera de promocionar regiones menos avanzadas y de permitir un crecimiento sostenible de todas las áreas, evitando la concentración.

4.3. Eficiencia en la gestión de la inversión en I+D

Ya hemos visto en el tercer capítulo de esta publicación que la inversión en I+D es uno de los factores que influyen en la innovación -según los expertos del FTF, el principal *input* para la innovación en las multinacionales-. No obstante, para que esta inversión se traduzca, a su vez, en innovación y, por consiguiente, en mejora de productividad y competitividad, debe estar orientada y gestionada eficazmente.

Para garantizar la eficiencia en la gestión de la inversión en I+D+i, según nuestros expertos, es necesario que ésta, en la medida de lo posible, vaya unida a los intereses privados. Está claro que hay mejoras que se deben dar por parte de la I+D en el sentido de bien público y difusión de la información, pero lo que realmente se acaba valorando es lo que tiene valor monetario en el mercado. Por tanto, es necesario que se tengan en cuenta estos dos objetivos: hay que invertir en investigación, pero ésta debe orientarse hacia las tendencias del mercado para conseguir una mayor implicación del sector privado.

Debe dirigirse la inversión hacia áreas y sectores que tengan un claro impacto sobre la productividad (sector industrial), en los que España tenga una clara ventaja competitiva o en aquéllos en los que haya problemas apremiantes. No todas las áreas de innovación cumplen claramente estos dos aspectos. Hay que identificar primero cuáles son las que encajan con estas dos características. Se tienen que establecer mecanismos de control del gasto de la inversión, sobre todo cuando los fondos provienen de subvenciones o son objeto de ventajas fiscales, buscando que el fin último de la inversión sea la I+D aplicada, esto es, la aplicación del conocimiento generado en la investigación en un proceso, producto o servicio.

Para terminar, podemos enumerar unos indicadores que nos pueden ofrecer una visión sobre la eficiencia en la inversión según los expertos:

- Ver de qué forma aumenta o disminuye la actividad de la inversión directa extranjera.
- Ver la relación que existe entre el número de investigadores y el PIB en cada región.
- Ver el aumento o disminución del porcentaje de ingenieros y científicos con relación a la población.
- Ver si ha aumentado la actividad de la propiedad intelectual.

La relación entre I+D e innovación puede ser reforzada y, por ello, una buena política de inversiones en I+D debe tener como finalidad crear nuevas oportunidades para mantener el crecimiento económico y el bienestar de la sociedad.

4.4. En el ámbito empresarial

Las empresas son el punto de partida de la innovación y ya hemos visto anteriormente que dependen de ésta para su supervivencia a largo plazo. En este sentido, hemos hablado de la necesidad para las empresas de "reciclarse", es decir, de innovar constantemente y de terminar con la perpetuidad del *statu quo*, porque ninguna ventaja competitiva perdura. La innovación debe estar presente en todas las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan, y para ello es fundamental que los líderes y profesionales que las integran entiendan la importancia de la innovación como elemento diferenciador y de enorme repercusión en la competitividad de su organización.

En este capítulo prestaremos especial atención a España y veremos, según los expertos del FTF, cómo se puede fomentar la innovación dentro de la empresa, cuál es el papel de los líderes en este campo y en qué tipos de innovación deben enfocar su estrategia las empresas españolas.

4.4.1. Fomentar la innovación dentro de la empresa

Como hemos visto anteriormente, los expertos del FTF han identificado, a través del diagnóstico realizado sobre la innovación en España, una serie de puntos débiles que deben mejorarse para conseguir mejores niveles de innovación y, con ello, de productividad y competitividad en nuestras empresas.

Uno de los aspectos peor valorados ha sido la cultura innovadora, que es de hecho uno de los factores de mayor peso en los países más innovadores del mundo, como Estados Unidos o Israel.

Cultura innovadora

Una de las claves para el fomento de la innovación es la existencia de una "cultura innovadora y emprendedora" dentro de la empresa y a todos los niveles de la organización, ya que la innovación es un trabajo de equipo y multidisciplinar.

Para crear una cultura innovadora dentro de una organización, un factor esencial que debe tenerse en cuenta es el capital humano. Por ello, si se quiere fomentar una cultura innovadora en la organización, lo primero que hay que hacer es involucrar a todos los miembros de la organización, sean cuales sean las funciones que desempeñen o su grado de responsabilidad.

El primer paso para lograrlo es la creación, dentro de la organización, de una **infraestructura** que permita a la dirección ser receptiva a las sugerencias de los empleados. El apoyo a la innovación debe empezar desde arriba y ser visible para todos. Promocionar el **trabajo multidisciplinar y en equipo**, es decir, la interacción entre los empleados para que intercambien ideas, es otro punto importante para crear un ambiente propicio para la creatividad, la generación de soluciones a los problemas o la concepción de ideas originales que puedan generar innovaciones.

Para que las ideas fluyan, es necesario promover la participación activa y la colaboración de todos los empleados. Una forma de llevarlo a cabo es **recompensar a los más innovadores por su participación y contribución** con premios y programas de incentivos, no exclusivamente con dinero, puesto que, según los expertos del FTF, la innovación es más sensible al **reconocimiento social** que a los premios en metálico. Se trata de crear una cultura que reconozca y valore las buenas ideas. Asimismo, es importante recompensar no sólo la participación, sino también la iniciativa y el riesgo.

Una vez recopiladas todas las ideas, hay que estudiarlas e identificar cuáles, a priori, deberían ser tomadas en consideración. La **canalización de las aportaciones creativas** para convertirlas en ideas útiles es el siguiente paso en el proceso de innovación.

En efecto, los profesionales deben ser capaces de descubrir las oportunidades de mejora con el objetivo de buscar la eficiencia y la creación de ventajas competitivas sostenibles. Para ello se requiere, por un lado, un amplio conocimiento del mercado y de las necesidades de los consumidores y clientes, factor clave para poder orientar la innovación hacia la creación de riqueza a través de nuevos productos y servicios o a través de la mejora de los ya existentes, y, por otro lado, la capacidad de pasar de la idea a la producción de forma rápida. Por tanto, es imprescindible **invertir en el conocimiento del cliente y crear un marco organizativo que facilite la adopción de políticas innovadoras**.



Los expertos del FTF también mencionan la importancia de otros factores en la creación de una cultura innovadora dentro de la empresa, entre los que destacan la búsqueda y desarrollo del talento y, por supuesto, el papel fundamental de los líderes de la empresa.

4.4.2. Aptitudes de un líder de la innovación

Existen corrientes contrapuestas con relación a la necesidad o no de que exista la figura del *chief innovation officer* (director de innovación, CIO) en las empresas.

Una de las corrientes apoya la idea de que esta figura podría acarrear una mayor burocracia en las empresas y mayores trabas a la hora de que fluyan las ideas en todos los niveles de la organización e, incluso, desde el exterior. Entienden que la innovación debe ser un proceso que afecte a todas las áreas de la organización y que no se limite a un departamento exclusivo de innovación.

Otros ven importante la figura del CIO como promotor de la innovación, que trabaja con todos los directivos de la empresa en la creación de una cultura y de un clima que favorezcan la innovación. Además, el CIO debería estar siempre alerta al mercado, en la búsqueda de tendencias y tecnologías que la organización pueda asumir para la creación de riqueza. Del mismo modo, debería establecer procesos para la innovación.

Algunas empresas ya se han decidido a crear la figura del CIO dentro de su organigrama, como encargado de **fomentar y gestionar la innovación dentro de la organización**. La iniciativa demuestra claramente que estas empresas están realizando una decidida apuesta por la innovación y que han entendido su importancia dentro de la empresa. Sin embargo, según los expertos del FTF, no se puede delegar la responsabilidad de la innovación en una sola persona, sino que tiene que estar repartida entre todos los niveles directivos de la empresa.

Mis notas

Debido a que la figura del CIO ha surgido en los últimos cinco años (aunque depende de las regiones) y aun a pesar de que algunas empresas ya han dado el paso de crearla, muchas otras todavía se están preguntando cuáles son las características de un buen director de innovación o cuál es su papel dentro de la organización

En primer lugar, esta figura debe poseer un **amplio conocimiento**, tanto de la empresa y del sector en el que se mueve (competidores, clientes, tecnologías, productos, etc.) como del mercado en general, así como una **experiencia diversificada y multidisciplinaria**. Es necesario que sepa recopilar, identificar y explotar las ideas que permitan a la empresa desarrollar negocios nuevos o mejorados, anticiparse a las necesidades de los clientes y establecer puentes entre éstas y el negocio, a través de las **posibilidades tecnológicas** existentes en la organización o fuera de ella.

Debe ser un **líder** y, cuando hablamos de líder, no estamos haciendo referencia a su posición jerárquica, sino a una persona con habilidades para gestionar equipos de trabajo, con visión de futuro, gran credibilidad y capaz de aunar los esfuerzos de todo un equipo, con una gran dedicación y entusiasmo, por el logro de unos objetivos comunes.

Otra de las habilidades clave es su capacidad de **atraer a los mejores talentos innovadores** del mercado. Reconocer el talento existente en las distintas áreas de la empresa y favorecer la comunicación entre ideas complementarias fomenta la creatividad y la innovación de los profesionales de cualquier nivel.

Como el propio concepto de innovación lleva implícito, el CIO debe ser una persona **creativa, cercana, abierta a nuevas ideas, sin miedo al cambio** y ansiosa por **asumir nuevos retos**.

Asimismo, debe ser un **buen comunicador**, capaz de "vender" e institucionalizar el concepto de innovación, así como su importancia dentro de la organización, para que sea interiorizado a todos los niveles y no se aisle en un departamento de innovación, ya que, en ese caso, las posibilidades de fracaso de cualquier proyecto de estas características se presumen bastante altas.

También es fundamental que esta figura tenga aptitudes para la **gestión de proyectos de innovación**, caracterizados, como hemos visto, por una mayor incertidumbre, riesgo, objetivos a medio y largo plazo, recursos compartidos, etc.

4.4.3. Tipos de innovación con mayor valor añadido para España

Según los expertos del FTF y retomando los tipos de innovación de Doblin³¹, las empresas españolas deberían centrarse en las innovaciones de **marca, modelo de negocio, servicios** y **experiencia del cliente**, que son aquéllas en las que cabría esperar mayores posibilidades de éxito para España.

La innovación debe afectar a diferentes fases de desarrollo, la primera de las cuales es la innovación de producto, antes de centrarse en otros tipos de innovación.

31. Doblin:
<http://www.doblin.com/IdeasIndexFlashFS.htm>.

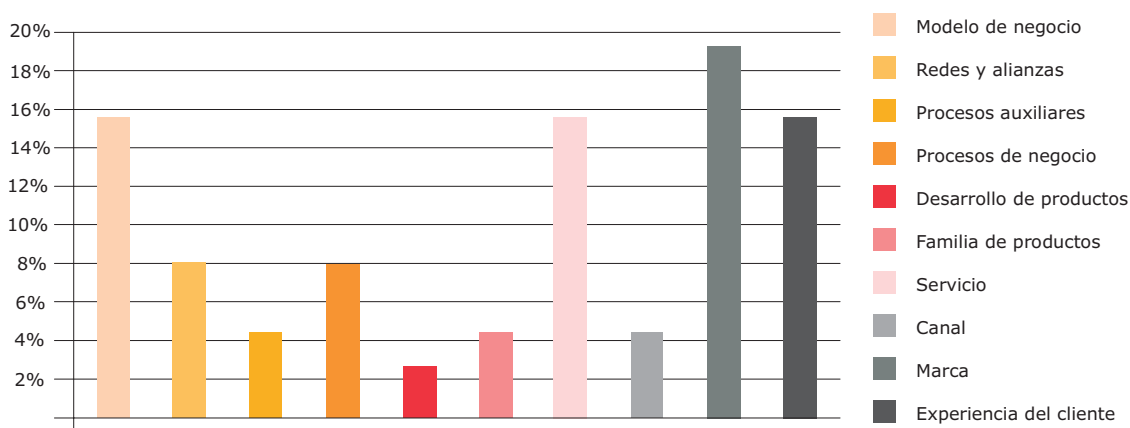


Ilustración 16: Tipos de innovación con mayor valor añadido para España.
Fuente: *Elaboración propia.*

España no debería dejar de invertir en la innovación de producto, pero debería explotar más esta capacidad en las demás áreas. Antes de nada, hay que buscar las fortalezas y apostar por ellas.

Los expertos del FTF opinan que la **marca** es el primer tipo de innovación en el que debería centrarse España, ya que podría suponer para el país una forma rápida de difundir productos de éxito a escala tanto nacional como internacional. A pesar de que España sea líder en varias industrias y sectores (como el sector automovilístico o el turístico), hay una falta de visibilidad internacional.

España tiene que invertir en su marca y trabajar con marcas registradas internacionalmente en sectores como la construcción, el inmobiliario, los servicios financieros, el turismo, la energía, la salud, los transportes y otros.

Con relación al **modelo de negocio**, considerado por los expertos del FTF como otro de los tipos más adecuados para la innovación en España, contamos con empresas como Zara, ejemplo de la creatividad española en los negocios, así como del poder del diseño y de la marca, que demuestra que la innovación tiene relación no sólo con la tecnología, sino también con la introducción de nuevos modelos de negocio y procesos, y que puede estar presente en cualquier sector. Más modelos de negocio de gran éxito podrían ser desarrollados por empresas españolas si centraran sus esfuerzos innovadores en esa área del "mapa" de la innovación.

Esto no sólo es de aplicación para las grandes empresas. Las pymes, gracias a la globalización y a la tecnología (telecomunicaciones, tecnologías de la información, etc.), también tienen la posibilidad de desarrollar modelos de negocio que les permitan obtener una relación *win-win* con los actores locales de las economías en desarrollo y de las economías desarrolladas.

Según los expertos del FTF, en el futuro, los **servicios** podrían ser una fortaleza para la economía española. Debido a la falta de emprendedores, España pro-

bablemente tenga más oportunidades de éxito en esa área de innovación. Además, España es principalmente una economía de servicios y la propuesta de "servicio completo" de las empresas de productos y servicios (que cubren construcción, financiación de proyectos, gestión de instalaciones, etc.) es uno de los factores de su éxito.

La innovación que tiene más valor es la que no se copia fácilmente. En este sentido, la **experiencia del cliente** se rige por factores muy locales y, por ello, es probablemente la innovación que crea más valor. España tiene la ventaja de la experiencia del cliente, gracias a su clima, a su música, etc. Dicha experiencia debería ser su objetivo principal, sugerencia que viene respaldada por las experiencias y los éxitos alcanzados en los sectores de la restauración, la arquitectura, la hostelería, etc.

4.4.4. ¿En qué sectores debemos invertir en España?

Mediante el fomento de los sectores en los que España es más competitiva se puede contribuir a crear el ecosistema al que hemos hecho referencia durante esta publicación. De esta manera, a través de la venta interna de los casos de éxito y el fomento de la cultura innovadora y emprendedora, se podrán mejorar los actuales índices de competitividad e innovación.

La ilustración 17 muestra los sectores en los que, según los expertos, hay mayores posibilidades para la innovación empresarial en España y, por tanto, en los que debe centrar la inversión para aumentar los índices de innovación y, como consecuencia de ello, de competitividad.

Como se puede observar en esta ilustración, los sectores en los que, según los expertos, deberíamos centrar los esfuerzos para obtener ventajas competitivas son el sector de consumo, el de la salud y el del *software* e Internet, pero sin olvidar otros como el de los servicios financieros o el de las telecomunicaciones.

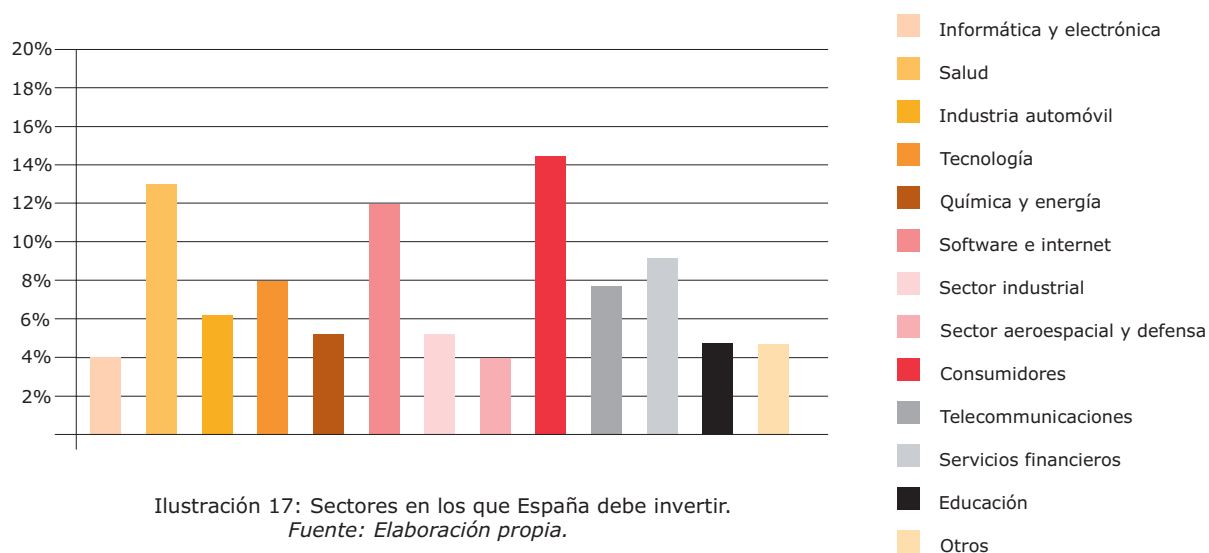


Ilustración 17: Sectores en los que España debe invertir.
Fuente: *Elaboración propia.*

La combinación de coste, talento y clima favorable presenta una oportunidad para España en el sector de la salud. Otro campo importante en el que debería hacer más hincapié la inversión es el del *software* e Internet, por su bajo coste inicial y por la creatividad que requiere, un aspecto que, según los expertos, está presente en la cultura española. Especial mención merece también el sistema financiero español, en el que algunas entidades españolas se posicionan como las más competitivas del mundo con un sofisticado y complejo sistema.

Además de los sectores mencionados en la ilustración 17, otros con especial relevancia en España son los de la arquitectura, la hostelería y el turismo.

En materia de ocio y construcción de infraestructuras, España cuenta con *clusters* competitivos que podrían constituir áreas adecuadas para la inversión de nuestros recursos limitados, en lugar de intentar generar innovación en sectores en los que no poseemos inicialmente ventajas competitivas.

Para realizar este análisis sectorial, no debemos olvidar el contexto de globalización en el que se halla inmerso el mundo, con lo que evitaremos centrarnos de forma exclusiva en los mercados internos y abarcaremos también las posibilidades de apertura hacia nuevos mercados, como puede ser el asiático (actualmente en expansión).

Bajo este enfoque y según los expertos, España debe aumentar también su visibilidad internacional, a través de la venta y la potenciación de la marca "España", para posicionarse como un país innovador y con productos de calidad, como es el caso de las marcas Zara o Mango, dos importantes casos de éxito reconocidos mundialmente en el sector textil, o de Ferrán Adriá, con sus innovaciones en el sector de la hostelería.

En resumen, no se trata de concentrar las inversiones en los sectores más innovadores, sino que cada país debe conocer sus fortalezas y los sectores en los que puede ser más competitivo, para centrar en ellos sus esfuerzos. Hay compañías con muy buenos resultados que generan riqueza y empleo en sectores considerados menos innovadores. El reto, en estos casos, será el fomento de la innovación en estos sectores productivos.

4.5. Innovación: ¿opción o necesidad?

En conclusión, la rápida evolución de los mercados y la globalización hacen que la innovación deje de ser una opción y pase a **ser una necesidad**. La empresa del futuro debe ser necesariamente una empresa innovadora y en constante evolución en la búsqueda de nuevas ventajas competitivas, impulsada por una competencia creciente y la continua sofisticación de la demanda.

El futuro es de aquéllos que sean capaces de innovar y tengan la capacidad de crear y aplicar el conocimiento. Para las empresas se hace necesario obtener ventajas competitivas a través de la diferenciación, y la innovación es lo que permite diferenciar los productos y servicios con respecto a la competencia.

En línea con todo lo anterior y según los expertos del FTF, en el caso de España, la innovación se convierte claramente también en una **necesidad**...

Mis notas

- ... desde el momento en el que la **competitividad** del país continúa descendiendo y la **globalización** aumenta la presión en las empresas por conseguir mejoras en términos de competitividad;
- ... desde el momento en el que los **clientes son cada vez más exigentes** y la competencia es cada vez mayor. Se hace necesario innovar para no perder o, incluso, aumentar la cuota de mercado;
- ... desde el momento en el que la **vida del producto es cada vez más corta** y, sin embargo, los costes no dejan de aumentar. Lo que solía funcionar ya no funciona en el mercado, es decir, la mejora de resultados sólo puede venir de la creación de valor a través del catálogo de productos o servicios;

■ ... a no ser que España quiera ser relegada a ese tercer grupo de países cuyo activo principal es la mano de obra, con los que no podría competir;

■ ... desde el momento en el que algunos competidores, sobre todo de economías emergentes, se centran en la imitación, haciendo con ello **caer los precios y los márgenes**. Por tanto, si la empresa no aporta algo diferencial, la sostenibilidad del proyecto empresarial está en peligro.

En conclusión, no encajar adecuadamente el reto de la innovación significará condenar la empresa al estancamiento y, en el peor de los casos, al declive. No hay lugar para el *statu quo*. Es cuestión de innovar o morir y tiene que implicar no sólo a las empresas, sino también al conjunto de la sociedad, ya que conlleva una mejora de las condiciones sociales y económicas para el conjunto de la población.