

Fundación  
de la Innovación  
Bankinter

# El arte de innovar y emprender

Cuando las ideas se convierten en riqueza

Resumen ejecutivo

▪ **¿Qué es  
realmente la  
innovación?**

---

▪ **El puzle de la  
innovación  
nacional**

---

▪ **Las nuevas  
coordenadas de  
la innovación**

---

▪ **El presente y  
el futuro de la  
innovación en  
España**

---

▪ **Creando un  
ecosistema para  
emprender**





Fundación  
de la Innovación  
Bankinter

>  
**accenture**  
Alto rendimiento. Hecho realidad.

## Future Trends Forum [www.fundacionbankinter.org](http://www.fundacionbankinter.org)

FTF es el principal proyecto de la **Fundación de la Innovación Bankinter**, cuya misión es influir en el presente mirando hacia el futuro, estimulando y consolidando la actitud innovadora en el tejido empresarial español.

Es un proyecto ambicioso, que persigue incrementar la sensibilidad social con respecto a la innovación, estimulando a los empresarios a apostar por ella y reforzando, de esta manera, el compromiso que Bankinter tiene con la sociedad.

Está compuesto por un exclusivo grupo de líderes de opinión a escala internacional que buscan anticiparse al futuro inmediato detectando tendencias sociales, económicas, científicas y tecnológicas, y analizando sus posibles escenarios e impactos en los actuales modelos de negocio.

Se trata de un esfuerzo de anticipación en el que, intentando llenar un vacío, es una piedra más para hacer de nuestra sociedad una comunidad más avanzada y competitiva, en un entorno global. El futuro se construye con la voluntad humana.

## Accenture [www.accenture.es](http://www.accenture.es)

Accenture es una compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y *outsourcing*, con más de 176.000 personas trabajando en más de 120 países. Combinando su experiencia incomparable, sus exhaustivas capacidades en todos los sectores y áreas de negocio, y su amplia investigación con las compañías de más éxito del mundo, Accenture colabora con sus clientes para ayudarlos a convertir sus organizaciones en negocios y Administraciones Públicas de alto rendimiento. La compañía obtuvo una facturación de 21.580 millones de dólares durante el año fiscal finalizado el pasado 31 de agosto del 2009.

Accenture explora nuevos caminos para contribuir directamente al desarrollo económico y social de España y del mundo a través de un recurso económico definitivo: la InnovAcción = Innovación (Invención + Aplicación) + Acción. En el ámbito de este programa de InnovAcción se enmarca la colaboración con la **Fundación de la Innovación Bankinter**.

# Índice

---

La promesa de la innovación que cambiará el mundo	3
Las piezas que configuran el puzle de la innovación nacional	6
Las nuevas coordenadas de la innovación	12
Reflexión final	18

# La promesa de la innovación que cambiará el mundo

**L**a evolución humana está marcada por la innovación. Es el oxígeno de nuestra sociedad. El control del fuego, la agricultura o la democracia son ejemplos de grandes innovaciones que han marcado nuestra historia. La inversión en innovación es necesaria, pero debe hacerse con paciencia. Aunque en ocasiones pueda dar resultados a corto plazo, se trata de una inversión a medio y largo plazo. En palabras de Abraham Lincoln: «Los dogmas del pasado tranquilo son inadecuados para el presente agitado. La ocasión se presenta llena de grandes dificultades y tenemos que estar a la altura. Como nuestra situación es nueva, debemos pensar y actuar como nunca antes lo hicimos. Tenemos que desembelesarnos, y así salvaremos nuestro país». Cambiemos «país» por «planeta» y estas palabras estarán más vigentes que nunca.



## ¿Qué entendemos por innovación?

No existe una definición concisa de innovación. Coexisten muchas definiciones que difieren en su alcance, pero si en algo coinciden es en destacar la faceta económica de la innovación, es decir, en que si no tiene aplicación en el mercado, no es innovación. Muchos países siguen midiendo su innovación en base al gasto en I+D, a las patentes solicitadas o al número de artículos científicos publicados. Estos indicadores son fáciles de medir pero sólo tienen en cuenta las invenciones, no la innovación. Las invenciones surgen de laboratorios, universidades, garajes o, incluso, de la idea feliz de una mente brillante. Sin embargo, si estas invenciones no generan riqueza, no pueden ser consideradas como innovación. La mayoría de las innovaciones permanecen ocultas para las mediciones empleadas por los gobiernos. Éstos deben considerar la innovación en un sentido más amplio y un buen indicador posiblemente sea la Productividad Multifactor (MFP). Se trata de un indicador conocido en la economía que contempla la «inteligencia» con la que el capital y el trabajo son utilizados.

Existen algunos errores a la hora de entender la innovación. La innovación no es sólo nuevas tecnologías. Los nuevos modelos de negocio, las nuevas estrategias de marketing o los nuevos canales de distribución son innovaciones, pero no innovaciones tecnológicas. Tampoco se trata de confinarla a conceptos disruptivos, puesto que se compone tanto de innovaciones rompedoras como de pequeños cambios en lo ya existente. Incluso cuando se trata de una innovación disruptiva, no cambia los hábitos de las personas de un día para otro, sino que requiere un período de adaptación.

Otro error es pensar que las pequeñas empresas son las únicas innovadoras. Las inversiones en I+D de Apple, General Electric o Microsoft ridiculizan a las de las empresas pequeñas. La cuestión no es que las grandes empresas no innoven, sino que no aprovechan todo el potencial innovador de su personal, puesto que la mayoría lo limitan a un departamento específico. Un error similar se comete con los países. Pensar que sólo los países desarrollados innovan supone no estar al día. Las coorde-

nadas de la innovación están cambiando y los países emergentes como la India, China o Brasil están avanzando a pasos agigantados en la carrera de la innovación. Por último, no se debe entender la innovación como el resultado de las ideas de grandes mentes o de momentos individuales de lucidez. No cabe duda de que grandes innovaciones surgen de esos momentos, pero la mayor parte de la innovación se produce en equipo y como resultado de la «transpiración» o de largas horas de trabajo, más que de la «inspiración» de un momento de lucidez.

Intentar confinar la innovación a una definición exacta es una tarea difícil y en gran medida innecesaria. Lo que sí debemos hacer es comprender los pilares que sustentan la innovación y fortalecerlos. Conociendo sus propiedades y su funcionamiento podremos construir las bases de la economía moderna.

### El cultivo de la innovación como fuente de sostenibilidad

En 2010 la innovación vuelve a ser una prioridad estratégica para el 72% de las empresas. Los directivos y políticos de hoy están luchando, no en términos de la apuesta por la innovación, sino de su capacidad para ejecutar las iniciativas de innovación con eficacia. La innovación se caracteriza por la incertidumbre y los líderes deben aprender a gestionarla. Sin embargo, la innovación no surgirá sin la cultura adecuada. Sólo una cultura que tolera el error fomenta el emprendimiento y la innovación. El proceso de innovación es un proceso de aprendizaje y, aunque el resultado económico no sea bueno, siempre potencia el capital humano.

La innovación puede surgir desde cualquier parte de una organización extendida que incluye no sólo a los propios empleados, sino también a todos los *stakeholders*. Pero la innovación no se puede predecir ni forzar. Lo único que se puede hacer es preparar las condiciones para que pueda florecer. Con estas condiciones y un poco de suerte es posible obtener una buena cosecha.

La innovación depende de innumerables factores y reproducir las condiciones que llevaron a la formación de un *cluster* como Silicon Valley no funciona. Los centros de innovación no son modelos a seguir, son referencias de las que obtener las condiciones necesarias para la innovación. La más importante de esas condiciones son las personas. Las personas tienen la llave de la innovación y el sistema empresarial es el terreno de cultivo en el que la innovación se desarrolla. La empresa es un conjunto de personas con distintas capacidades que se relacionan entre sí. Estas personas y su relación determinan la innovación de una empresa.

Muchas empresas y gobiernos han cometido el error de no prepararse para las malas cosechas. El fuerte crecimiento que precedió a la crisis provocaba que los ingresos generados por las líneas de negocio tradicionales quitaran relevancia a la innovación. Sin embargo, la sostenibilidad requiere innovación y este hecho ha sido ignorado hasta bien entrada la crisis. La innovación es una inversión a medio o largo plazo que exige personal y financiación. Estos recursos son abundantes en tiempos de bonanza, pero escasos en momentos de crisis. Por este motivo, la innovación debe potenciarse en épocas de crecimiento, puesto que es el único medio para seguir creciendo.

Los grandes países emergentes han invertido con fuerza en infraestructuras, tecnología, educación e I+D durante la época de bonanza económica y ahora se encuentran en una posición ventajosa frente a los países desarrollados. Potenciar la inno-

vacación en momentos de crecimiento es la receta para afrontar las épocas de recesión en las mejores condiciones. Sin embargo, en ocasiones, una crisis es el evento que impulsa la mejora. La situación económica ayuda a eliminar elementos burocráticos e improductivos que limitan la innovación.

La crisis ha sacado a relucir la importancia de la innovación para la sostenibilidad de las empresas y de la propia sociedad. Gobiernos y empresas tienen que incorporar la innovación en sus agendas como un elemento permanente. La innovación es nuestra mejor oportunidad y la razón por la que las instituciones deben tomar medidas proactivas para impulsar la innovación que resuelva los retos actuales y futuros.



Fuente: Ilustraciones resumen de las ponencias del Future Trends Forum.



# Las piezas que configuran el puzzle de la innovación nacional



**L**os expertos del Future Trends Forum opinan que no existen recetas para elaborar las agendas de innovación nacional, pero sí han identificado una serie de ingredientes necesarios para la innovación. Una agenda de innovación bien planteada puede no dar los resultados esperados, pero no existe otra opción. Tanto las empresas como los gobiernos tienen que arriesgarse. La innovación no asegura el éxito, pero la falta de innovación sí asegura el fracaso. La innovación requiere un enfoque global que contemple todas las piezas a la vez, de forma que todas y cada una de ellas encajen en el puzzle de la región. Las Administraciones deben diseñar cada pieza pensando en el conjunto de su región, pero, ante todo, respetando un elemento fundamental: la innovación sostenible de una región no depende de sus políticas o instituciones, depende de sus empresas.

## Encerar la tabla de surf: la función del Gobierno en la innovación

El interés de los gobiernos por la innovación ha ido creciendo en los últimos años pero, ¿son ellos los actores indicados para protagonizar el guión de la innovación? En algunos países el funcionamiento de los mercados no es óptimo y el Gobierno debe involucrarse de forma directa en la innovación. A través de la investigación pública puede fomentar la innovación en ciertos sectores estratégicos. Sin embargo, los expertos del Future Trends Forum coinciden en que «la función de un Gobierno es encerar la tabla de surf, pero son los negocios lo que realmente tienen que coger la ola», puesto que el entorno regulatorio influye en cómo las empresas aprovechan las nuevas oportunidades de negocio.

No obstante, ¿cómo crear un ecosistema que fomente la innovación? Lo primero es no intentar replicar Silicon Valley. Los gobiernos tienen que identificar los sectores con mayor potencial y focalizar sus esfuerzos en ellos, pero involucrando al sector privado desde el inicio, puesto que este sector ya se ha enfrentado con los obstáculos a la innovación. Uno de estos obstáculos lo constituye la falta de talento. Las grandes empresas sirven de imanes de un talento que posteriormente se dispersa por el resto de compañías en busca de oportunidades. Por este motivo, los gobiernos deben fomentar políticas que atraigan a esas empresas. Los factores analizados por el Banco Mundial en sus informes *Doing Business*<sup>1</sup> cuantifican la facilidad de establecer negocios en un país y sirven de punto de partida: iniciar un negocio, gestión de permisos de construcción, empleo de trabajadores, registro de la propiedad, obtención de crédito, protección de inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y cierre del negocio.

La efectividad de una agenda de innovación requiere consistencia. Por eso una agenda de innovación no debe verse afectada por los cambios de Gobierno. A pesar de afectar a todos los departamentos gubernamentales, debe existir uno responsa-

<sup>1</sup> <http://www.doingbusiness.org/>.

ble de la estrategia y de las políticas de innovación, con una unidad cualificada que proporcione la experiencia teórica y práctica requerida por un área tan importante y compleja de la política económica.

### Transformando la empresa: la innovación es rentable

El crecimiento sostenible en un sector maduro no puede proceder del *business as usual*. Por eso las empresas parecen preocuparse cada vez más por la innovación. Un estudio de Accenture junto con The Economist Intelligence Unit mostraba que un 62% de las empresas consideraba que su estrategia dependía en gran medida de la innovación, pero pocas consideraban efectiva su actividad innovadora.

Los directivos deben desarrollar una cultura en la que los empleados sientan que forman parte de una organización dinámica, que fomenta la innovación. Compañías como Apple, Toyota o Google han creado esta cultura y todas comparten algo en común: los medios para fomentar la innovación, así como el compromiso para ello, han surgido desde lo más alto de la dirección. Avances, cambios incrementales, nuevos productos, nuevos servicios e incluso formas radicalmente distintas de hacer negocios surgen desde cualquier parte de estas compañías innovadoras. Pero lo que realmente las define es la regularidad. Si existe cultura innovadora, las innovaciones surgen de forma continuada. Por ello, Accenture involucra a todos sus empleados en la innovación a través de la iniciativa «bottom up» del programa InnovAcción (Innovación + Acción). Hasta ahora se han generado más de 2.000 ideas que han pasado a enriquecer la oferta de servicios y la operación interna de Accenture.

La creatividad y la inspiración tienen que estar presentes en el proceso de innovación, pero éstas son capacidades innatas del ser humano. Por este motivo, la innovación empresarial consiste en hacer aflorar y recoger las ideas que surgen en la organización, profundizar en ellas y poner en práctica aquéllas que sean viables. Sin embargo, diversas barreras pueden frenar la implantación de este proceso de innovación, como la mentalidad inherente en la mayoría de las grandes organizaciones, el proceso de asignación de recursos o la falta de atención a las ideas que se generan en la compañía. Las ideas no deben limitarse a la propia organización. Toyota colabora estrechamente con sus proveedores y Starbucks cosecha ideas de sus clientes a través del portal MyStarbucksIdea. Por su parte, Accenture cuenta con su Programa InnovAcción (Innovación + Acción), que pretende crear un ecosistema de innovación en el que participen grandes empresas como Accenture, *start-ups*, individuos, universidades e instituciones públicas. Se trata del concepto de innovación abierta u *open innovation*<sup>2</sup>.

La empresa innovadora entiende que no es prudente apostar todos los ahorros en una única inversión. Whirlpool, por ejemplo, decidió realizar una fuerte apuesta por la innovación haciendo cientos de pequeñas apuestas. Se trataba de hacer pequeñas apuestas para ganar a lo grande. Invertió 20 millones de dólares en cuatrocientos pequeños proyectos de 25.000 dólares cada uno. Algunas de estas ideas fallaron, pero en conjunto fue una apuesta ganadora. El resultado de estos proyectos aporta ahora 1.000 millones al año. Aceptar la innovación es aceptar el riesgo de que los proyectos fallen, pero no considerarlo un fracaso. Los empleados aprenden durante el proceso y, aunque eso no tenga reflejo en las ventas, el capital humano aumenta y la organización está mejor preparada para la siguiente ocasión.

<sup>2</sup> «Open innovation: How to create the right new products, the right way», *Outlook*, 2009, Accenture.

### **Máster en innovación: la función de la educación en la cultura innovadora**

Los expertos del Future Trends Forum consideran que el emprendedor no nace, sino que se hace. No existe un momento adecuado para la formación en emprendimiento, sino que las personas deben formarse en esta materia durante todo el ciclo educativo. La educación en emprendimiento es esencial en el desarrollo del capital humano necesario para la sociedad del futuro.

La educación primaria, al englobar las edades más tempranas, forja las bases de este desarrollo. Sin embargo, la educación tal y como está concebida en la actualidad no fomenta la creatividad, sino que la elimina. La enseñanza emprendedora demanda profesores emprendedores que celebren todo el conjunto de talentos y aspiraciones de los alumnos. No puede basarse en medidas simples de capacitación ni puede estigmatizar los errores. Invitar a emprendedores que den ejemplo, o sistemas prácticos como la investigación de mercado por medio de entrevistas simples en la comunidad, o las competiciones y las simulaciones, son métodos efectivos para esta nueva educación.

No obstante, si la educación primaria es el lugar adecuado para fomentar la cultura emprendedora, la universidad lo es para fomentar la cultura innovadora. El desarrollo de una región está fuertemente ligado a sus instituciones académicas y las universidades proporcionan el marco en el que las personas adquieren habilidades vitales para la innovación. Los expertos consideran que los objetivos de universidad y empresa deben estar alineados, de forma que el talento formado en las universidades tienda a no dejar la región. El Triángulo de Investigación de Carolina del Norte es un ejemplo de cómo las autoridades locales, junto con la universidad y los negocios, pueden fomentar el desarrollo de una región.

El papel de las escuelas de negocios está más ligado a la formación de los gestores de la innovación. Entre las funciones de estos gestores se encuentra liderar la toma de decisiones en los distintos componentes de un sistema innovador. Pero también son activos de conocimiento de gestión y organización y son los encargados de reorientar las organizaciones ante las nuevas condiciones. Por eso son fuente de la innovación en la gestión, como el *just-in-time* y la filosofía de gestión *lean*. A su vez, gracias a sus redes de contactos, actúan como puentes, conectando las empresas en una economía global y ampliando su visión del entorno, lo cual ofrece nuevas oportunidades de innovación. Los gestores encuentran en las escuelas de negocios un lugar perfecto para fomentar estas conexiones al reunir a emprendedores, capital riesgo y líderes mundiales de cualquier parte del mundo.

### **El verdadero protagonista eres tú: las personas en el proceso de innovación**

La innovación es fruto de las personas que integran una empresa, una región o un país. Requiere tanto creatividad como iniciativa, pero es ésta última la principal señal de identidad de una cultura innovadora. Dado el contexto y la oportunidad, casi cualquier ciudadano puede originar una idea creativa. Es la iniciativa y la capacidad de poner estas ideas en práctica lo que define a una cultura innovadora. Se trata de fomentar el espíritu de emprendimiento en las personas y esto sólo se consigue con la motivación adecuada.



Los expertos del Future Trends Forum agrupan estos motivos en dos grandes fuentes de innovación. La primera engloba el deseo ardiente, el hambre o la necesidad de supervivencia. Es necesario innovar puesto que la tecnología, las políticas y los sistemas de gestión actuales no resultan suficientes. La creatividad surge ante la necesidad de solucionar un problema de manera urgente y la motivación para emprender tiene su origen en el más básico instinto de supervivencia. La segunda gran fuente de innovación procede de la competitividad. Una vez garantizado cierto nivel de bienestar, el afán de superación de algunas personas alimenta de manera continua la iniciativa necesaria para seguir innovando.

Una empresa innovadora necesita *genios*, que son los empleados que conciben nuevas perspectivas, transforman estas perspectivas en ideas y las ideas en innovación. Pero también necesita *paladines* que apoyen, fomenten y promuevan la innovación, así como *líderes* encargados de diseñar las estructuras y las operaciones de la organización con el objetivo de fomentar la innovación. Éstos últimos deben ir más allá y trabajar junto con los gobiernos regionales, ayudando a diseñar las políticas que fomenten la innovación. Los gobiernos deben potenciarlos como ídolos locales que sirvan de ejemplo en la región. Los expertos consideran esto último como uno de los factores más importantes (véase la ilustración 1).

Las regiones y los países también deben aprovechar el potencial de los nuevos «argonautas», es decir, emprendedores educados en un país y nacidos en el extranjero que vuelven a sus países armados con sus conocimientos y listas de contactos globales. Ellos juegan un papel fundamental en la expansión del conocimiento y en la

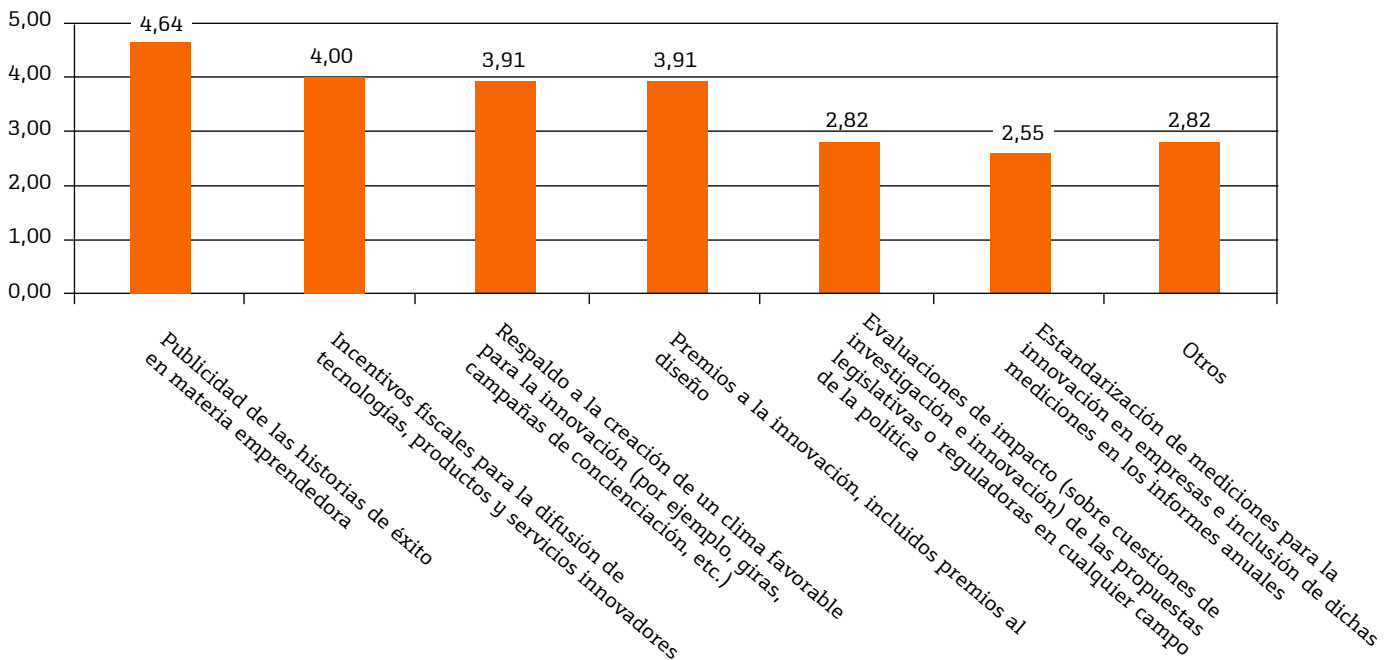


Ilustración 1: ¿Qué grado de importancia tienen los siguientes elementos en relación con los mercados y la cultura de innovación de un país para mejorar el nivel nacional de innovación?

Fuente: Elaboración propia.

globalización de la innovación, así como en el desarrollo de sus países de origen. Son los conectores que democratizan la innovación.

### **El test de la taza de café: los círculos sociales que potencian la innovación**

La apuesta por la innovación implica disponer de las personas adecuadas realizando lo necesario en el momento preciso. Pero, ¿qué queremos decir con «realizar lo necesario en el momento preciso»? Los expertos del Future Trends Forum lo definen como el «test de la taza de café». Se busca evaluar el contexto en el que tiene lugar la innovación dentro de un *cluster* o una región. Quién está hablando con quién, en qué lugar y en qué momento.

Las empresas se focalizan en funciones específicas de la cadena de valor y dependen cada vez más de la colaboración para llevar al mercado productos y servicios innovadores. Los *clusters* como Silicon Valley ofrecen un caldo de cultivo para el desarrollo de esa colaboración. La proximidad fomenta tanto las relaciones personales como las conversaciones informales que permiten transformar las ideas en innovación. Muchas ideas inician el camino de la innovación en estas conversaciones y relaciones informales. Sin embargo, las personas son los verdaderos protagonistas en el proceso de generación de ideas y la disponibilidad de talento es otro factor que atrae a las empresas a los *clusters*. Estos centros ofrecen seguridad al talento, puesto que la falta de éxito de un negocio no merma la carrera del emprendedor.

Los *clusters* también ofrecen financiación. El período inicial de una empresa requiere financiación dispuesta a aceptar un gran riesgo y ésta es la función del capital privado o del capital riesgo. Los *clusters* se caracterizan por un mercado de capital riesgo muy desarrollado y los expertos consideran esta financiación de la innovación como el elemento más importante entre las políticas de un gobierno para fomentar la innovación (véase la ilustración 2). El capital riesgo y los inversores «ángeles» serán los encargados de financiar la innovación de forma privada y eficiente puesto que, al arriesgar su propio capital, tienen el incentivo necesario para potenciar las innovaciones realmente interesantes.

Pero la innovación no se limita a los *clusters*. Nuevas empresas pueden acceder al mercado global desde cualquier parte del mundo. La localización ayuda, pero no determina el éxito de una compañía. El éxito de las empresas que identifican un nicho en la cadena de valor se centra en identificar el lugar que permite ser eficiente en ese nicho y asociarse de forma igualmente eficiente con el resto de componentes de la cadena. Las empresas deben desarrollar la habilidad de escanear el mundo en busca de recursos y capacidades que complementan las de la propia compañía, y este mundo ya no consiste sólo en países y regiones, sino que también debe incluir las redes sociales y el resto de Internet.

### **La innovación solidaria: la responsabilidad social en el proceso innovador**

Existe otra forma de innovación que requiere otro tipo de atención. Esta innovación puede no ser rentable en términos económicos, pero sí lo es en términos sociales. Por este motivo, el mercado, obligado a obtener beneficios puramente económicos,

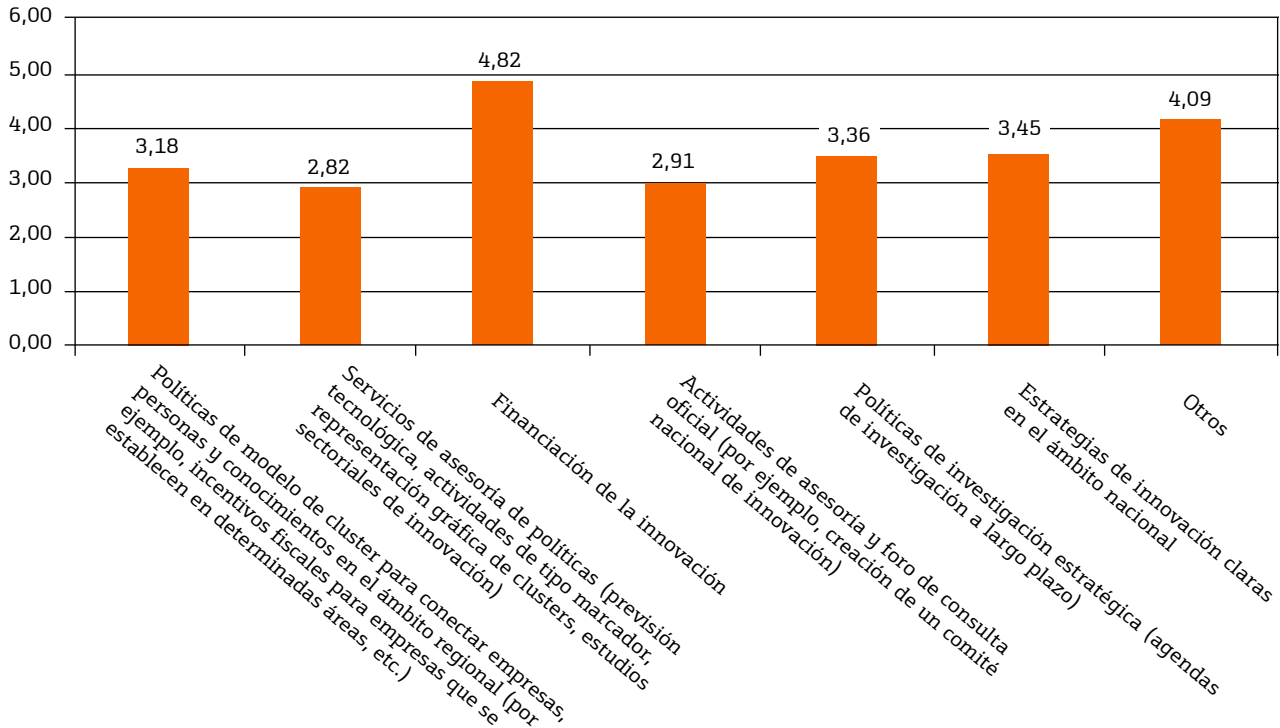


Ilustración 2: ¿Qué grado de importancia tienen los siguientes elementos en relación con el Gobierno y las políticas de innovación de un país para mejorar el nivel nacional de innovación?

Fuente: Elaboración propia.

no le presta mucha atención. La solución a estos problemas requiere de la ayuda de gobiernos y de otro tipo de organizaciones. Organizaciones sin ánimo de lucro, como fundaciones y organizaciones no gubernamentales.

La innovación social requiere la colaboración de gobiernos, negocios y organizaciones sin ánimo de lucro. Hace falta el compromiso de todos los *stakeholders* para aplicar soluciones innovadoras y de carácter empresarial, orientadas a resultados y con perspectivas de escalabilidad para resolver problemas sociales y medioambientales.

Los emprendedores sociales prestan un papel fundamental en esta colaboración. Se trata de personas que reconocen la existencia de un problema social y se aventuran en la creación de una empresa que permita resolver ese problema. Personas con una perspectiva distinta de la pobreza, que tratan a aquéllos a quienes están intentando ayudar como clientes y consumidores, no como meros receptores de ayudas. Buscan soluciones a las necesidades reales de estas personas, innovando para ofrecer lo que ellas solicitan, no lo que otros consideran que necesitan.

Los gobiernos, negocios, organizaciones sin ánimo de lucro y estos emprendedores sociales empiezan a configurar el llamado «cuarto sector». Se trata de organizaciones híbridas que combinan prácticas y estrategias de los sectores público, privado y social, y que utilizan prácticas propias de los negocios encaminadas a un propósito social.

# Las nuevas coordenadas de la innovación



**L**as empresas estadounidenses siguen siendo las más innovadoras, pero las tornas están cambiando. La globalización de las comunicaciones y el transporte ha simplificado el comercio internacional. Muchas de las nuevas empresas nacen globales, estableciéndose en el país, la comunidad o la región que más se ajuste a sus intereses. Mientras tanto, las grandes compañías distribuyen sus operaciones en distintos países, aprovechando las mejores condiciones. Los gobiernos de todo el mundo están compitiendo por construir el ambiente más favorable para los negocios y están abrazando la innovación.

## Invirtiendo el curso de la innovación: el papel de los países emergentes

Los países emergentes parecen estar siguiendo el mismo rumbo que Japón tras la Segunda Guerra Mundial. Los japoneses importaron los sistemas de producción estadounidenses, pero no se limitaron a copiar, sino que los transformaron para adaptarlos a sus necesidades y características. Japón es ahora ejemplo de eficiencia en el resto del mundo. Los grandes países emergentes parecen estar siguiendo el mismo camino. Durante las últimas décadas han sido receptores de tecnología y conocimiento, y han aprendido en el proceso. Aunque la copia sigue estando presente, la imitación está dando paso a la innovación. Las capacidades adquiridas en los procesos de deslocalización de Occidente están siendo complementadas por los gobiernos con grandes inversiones de I+D y educación. Y, al igual que en el Japón de la posguerra, los conocimientos adquiridos están siendo adaptados y mejorados para hacer frente a sus principales adversidades.

Los mercados chino e indio, con poblaciones por encima de los mil millones de habitantes y con bajos niveles salariales obligan a repensar no sólo los productos, servicios y sistemas de distribución, sino también los propios modelos de negocio. La pobreza es parte de la vida cotidiana de estos países y las empresas están adaptando sus productos y servicios para tener en cuenta este factor. Empresas pioneras como Unilever han adaptado sus productos a los bolsillos de estos consumidores. Otras están siguiendo un enfoque distinto: parten de las necesidades de los consumidores más pobres y trabajan en sentido opuesto. En esta «innovación inversa» el producto resultante es conocido, por lo que innovan en el proceso de fabricación, en el sistema de distribución y en los modelos de negocio. Se mantiene sólo lo esencial sin renunciar a estándares de calidad adecuados. Los productos resultantes deben ser baratos y resistentes, dadas las malas condiciones que rodean a estos consumidores. También deben ser fáciles de usar para que puedan tener aceptación en una población con bajos conocimientos tecnológicos. El frigorífico de 69 dólares de Godrej & Boyce, el modelo de construcción de viviendas para pobres a 20 dólares el metro cuadrado de Tanaji Malusure City, o las llamadas móviles a 0,01 céntimos minuto de Bharti Airtel son algunos ejemplos.

Las compañías no tienen que hacer frente sólo a la escala sino también a un ritmo de cambio acelerado. Los países emergentes crecen sin descanso y cada año millones de nuevos consumidores demandan los productos ofrecidos. Adaptarse rápido a las nuevas condiciones permite acceder a un mayor número de clientes, por lo que las empresas deben ser muy flexibles. Amul y Unilever son claros ejemplos. La primera obtiene su leche de 2,2 millones de granjeros distribuidos en unos 10.000 pueblos y puede extender su red de producción a medida que crece. Unilever India, por el contrario, dispone de una red flexible para la distribución. Esta red está formada por emprendedores locales que educan y distribuyen sus productos. El trato personalizado de estos emprendedores permite acceder a los consumidores con gustos tan diferentes que forman la base de la pirámide.

Los gobiernos de países emergentes están abrazando la innovación. Esto se traduce en fuertes inversiones en I+D y nuevas tecnologías, pero sobre todo en educación. Sin embargo, en gran parte de los países emergentes sigue existiendo un legado de intervencionismo gubernamental, puesto que el cambio legislativo requiere tiempo y gran parte de las leyes pasadas siguen vigentes.

Al mismo tiempo, los países emergentes no cuentan con el legado tecnológico propio de Occidente. Por ello están adoptando las tecnologías más avanzadas y superando a los países desarrollados en algunos sectores, como la banca por móvil. Hasta las pequeñas empresas utilizan estas nuevas tecnologías para competir en un entorno global desde el inicio. Sin embargo, los mercados de capital riesgo están poco desarrollados y los limitados recursos de las pequeñas empresas restringen sus oportunidades. Ése es el motivo por el que surgen conglomerados como Tata Group. El conglomerado tiene varias funciones en los países desarrollados: dispone del músculo financiero para acometer las oportunidades, permite ofrecer una buena carrera profesional a los mejores talentos y propicia la construcción de una marca en mercados muy fragmentados. Muchos de estos conglomerados son compañías controladas por el Gobierno a través de las cuales éste puede dirigir la actividad económica.

La población de los países emergentes se está enriqueciendo y urbanizando. Este mercado es una fuente de oportunidades para distintos sectores. La creciente clase media y urbana demandará servicios públicos, infraestructuras y productos de consumo en grandes cantidades. Con el estancamiento de la población occidental, las compañías de los países desarrollados deberán dirigirse a esta nueva población emergente. Dar respuesta a sus necesidades no será sencillo, por lo que la innovación constituirá un factor determinante.

Los países emergentes se están convirtiendo en innovadores por sus propios méritos en lugar de constituirse en meros imitadores talentosos. Serán origen de un creciente número de las innovaciones del mundo y las grandes compañías son conscientes de ello. Las empresas de la lista *Fortune 500* están trasladando sus centros de I+D a China y la India, y gran parte del capital intelectual de las grandes consultoras procede de los países emergentes. En esta innovación, la tecnología será fundamental. Resolver los problemas de escala de los países emergentes requiere tecnología. Los teléfonos móviles ya han cambiado la vida de millones de ciudadanos en estos países pero, a medida que las economías emergentes crezcan, nuevas tecnologías serán necesarias para un desarrollo sostenible. Los mercados emergentes definirán el futuro de la electrónica, la informática y la energía limpia. Suntech

## Los países emergentes están adoptando las tecnologías más avanzadas y superando a los países desarrollados en algunos sectores, como la banca por móvil

Power y Huawei, ambas compañías chinas, ya son líderes mundiales. Las tornas están cambiando.

### Innovar o morir: la innovación en los países desarrollados

En toda Europa también encontramos múltiples ejemplos de grandes centros de innovación. Londres en innovación financiera, Alemania en innovación automovilística o Italia en innovación en diseño son algunos de estos ejemplos. Pero el centro de la innovación sigue siendo Estados Unidos. Veintidós de las cincuenta empresas más innovadoras proceden de allí. La cultura emprendedora e innovadora está muy arraigada en la historia americana y el riesgo inherente al emprendimiento no incomoda al estadounidense. Sin embargo, el éxito emprendedor de Estados Unidos no sólo reside en sus emprendedores, sino también en sus consumidores, que no tienen miedo a probar nuevos productos y servicios, y en sus empresarios, mucho más receptivos que sus homólogos europeos a escuchar ideas procedentes de jóvenes emprendedores o de *start-ups*. No obstante, si algo ha definido la innovación de Estados Unidos ha sido su política de inmigración abierta. Un 52% de las *start-ups* de Silicon Valley han sido fundadas parcial o totalmente por inmigrantes.

Gobiernos de todo el mundo son cada vez más conscientes de que una economía innovadora requiere atraer y retener el talento. Es el caso de Singapur, que por este motivo no sólo intenta facilitar la vida a empresas y emprendedores sino que también busca hacer de Singapur un lugar atractivo para vivir.

Sin embargo, aunque los países desarrollados siguen siendo fuente de innovación, han descuidado su posición durante la época de bonanza económica que precedió a la crisis. Los gobiernos se enfrentan a una pequeña sorpresa a la hora de revitalizar sus economías: sus políticas no fomentan la innovación. Siempre se ha identificado a los gobiernos de los países emergentes o en vías de desarrollo como intervencionistas pero, en lo que respecta a la innovación, los gobiernos occidentales pueden ser más perjudiciales.

El ecosistema emprendedor estadounidense sufre de un sistema legal y fiscal excesivamente complejo, los cambios en las leyes de inmigración tras los atentados del 2001 han impuesto una nueva barrera y los altos costes del sistema sanitario imponen un gran peso en toda la economía. Japón sufre de otros problemas. Las mentes más brillantes quieren trabajar para las grandes empresas o el Gobierno, el capital riesgo está poco extendido y la quiebra se castiga severamente. Europa tampoco está exenta de barreras. Un sistema de bienestar con subsidios generosos al desempleo, mayores tasas impositivas a los negocios, un mercado más fragmentado y actitudes más negativas frente a la quiebra provocan que los europeos encuentren menos alicientes para enfrentarse a los riesgos de lanzar un nuevo negocio.

La crisis financiera y el énfasis posterior de los gobiernos en la innovación han sacado a relucir gran parte de las barreras a las que se enfrentan los emprendedores. Gracias a ello los gobiernos de los países desarrollados parecen estar reaccionando y se atisba un rayo de luz al final del camino. El nuevo ejecutivo británico, que está dispuesto a reformar el sistema de bienestar social y el peso del Estado, el presidente de Estados Unidos, que ha impulsado una ley para reformar el sistema sanitario



americano, y multitud de países europeos que están lanzando iniciativas nacionales de innovación son algunos ejemplos de esta reacción.

### En busca de la receta perfecta

La sociedad se enfrenta a fuertes presiones para el cambio, entre las que destacan la globalización, el desarrollo sostenible, las nuevas tecnologías y el cambio demográfico. Una política innovadora debe reconocer y tener en cuenta tales presiones. Es una condición necesaria para el éxito. ¿Por qué fracasan los programas de innovación? La innovación en una región es una inversión a largo plazo y la política, sin embargo, suele adolecer de un enfoque cortoplacista. La innovación de una región exige un enfoque global y coherente. Se requiere una figura común, un departa-

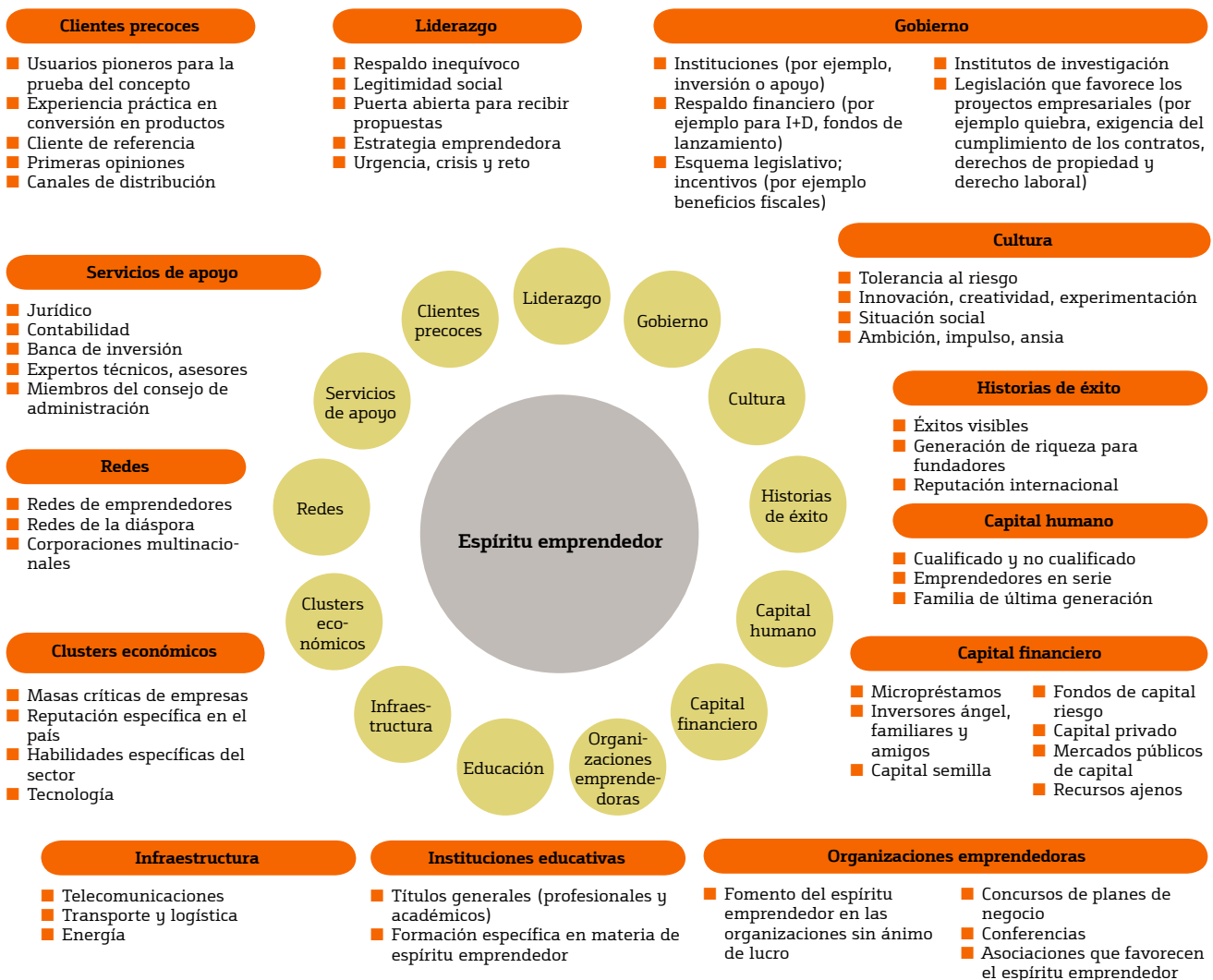


Ilustración 3: El ecosistema emprendedor.

Fuentes: Presentación en el Future Trends Forum de Daniel Isenberg, profesor de *Management* en el Babson College y fundador del proyecto Babson Entrepreneurship Ecosystem.

mento de innovación que unifique las políticas en esta materia. Debe tratarse de un cargo estable que no cambie entre legislaturas. Esta figura deberá dirigir una estrategia de innovación coherente, que definirá las acciones necesarias en cada uno de los trece factores que determinan el emprendimiento y la innovación en una región (véase la ilustración 3). El resultado de estas acciones puede no resultar en una región más innovadora, pero estas políticas serán positivas en cualquier caso y, sin ellas, la innovación no podrá tener lugar.

### La innovación en España

Los informes de COTEC y de Accenture (en colaboración con AETIC y la Universidad Autónoma de Madrid) muestran que, aunque la situación de la innovación en España ha mejorado a lo largo de los últimos años, todavía se encuentra en una posición relativamente desfavorable frente a los países más avanzados. España refleja una evolución positiva en los principales indicadores de I+D, pero la distancia con la media de los países de la Unión Europea y la OCDE sigue siendo considerable. La distribución del gasto de I+D también se aparta de los patrones de las economías desarrolladas, destacando el menor nivel de gasto de las empresas (véase la ilustración 4). En cuanto a las publicaciones científicas, la cuota mundial de la producción española ha pasado del 2,26% en 2000 hasta el 2,75% en 2008, pero la aportación de las empresas a esta cifra constituye un porcentaje muy bajo frente al total (un 2,26% durante el período 2003-2008).

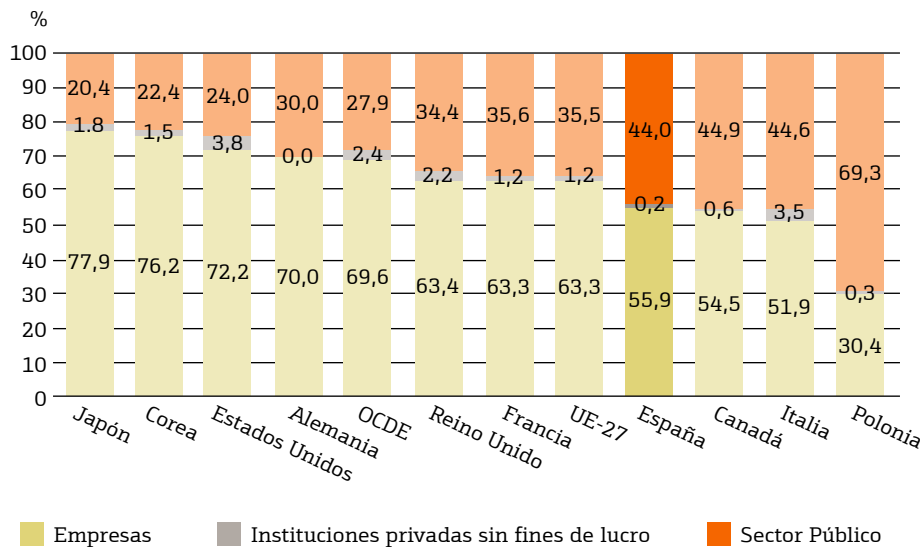


Ilustración 4: Distribución del gasto en I+D por sector de ejecución (2007).  
Fuente: Informe COTEC 2010.

La educación también presenta peores resultados que la media de la Unión Europea y la OCDE, a pesar de que el gasto en educación por estudiante es comparable. Este bajo nivel educativo se refleja en la formación de los directivos de las empresas, fundamentalmente de las pequeñas, que no aprovechan el régimen fiscal más favorable para la innovación de todos los países de la OCDE. La financiación de la I+D tam-

poco cumple con los niveles de los países desarrollados y, aunque la industria del capital riesgo española ha crecido progresivamente durante los últimos años, sigue siendo baja comparado con las economías más innovadoras. Éstas y otras carencias, junto al impacto de la crisis, se han traducido en un empeoramiento de las perspectivas de innovación.

El Gobierno considera la innovación como uno de sus ejes principales para el crecimiento y ha elaborado una agenda ambiciosa denominada «Estrategia Estatal de Innovación» (E<sup>2</sup>I). Este plan debería dar respuesta a las cuestiones planteadas por los expertos, que consideran que se deben aprovechar mejor las inversiones e innovaciones que las empresas del sector de las TIC ya han realizado. Los sectores tradicionales tienen un gran potencial innovador y se pueden nutrir del conocimiento que se genera en las áreas de tecnología punta.

La estrategia tiene que divulgar de forma continuada en las pequeñas empresas la necesidad de innovar. Los incentivos fiscales son los más favorables de la OCDE, por lo que no se trata de mejorarlos, sino de mantenerlos y difundirlos mejor. Se debe reformar el sistema financiero para que permita a estas empresas crecer. Pero la principal reforma tiene que producirse en los sistemas educativos y formativos. Es necesario basar el modelo productivo español en actividades menos intensivas en trabajo no cualificado y mucho más en capital humano bien formado. Y el origen de ese capital reside en el sistema educativo.

Estas reformas, junto con la eliminación de barreras a la creación y al crecimiento de las empresas, son un instrumento mucho más potente para favorecer el emprendimiento que establecer subsidios. Si España quiere subir del puesto 62 en la lista *Doing Business* del Banco Mundial tendrá que llevar a cabo estas reformas.

# Reflexión final



**¿E**s la innovación la solución para todos nuestros problemas? No para todos, pero sí para muchos de ellos y, sobre todo, para los más importantes. No sabemos con exactitud lo que es la innovación, pero basta con conocer sus fundamentos para poder impulsarla.

Son muchos los factores que determinan la capacidad de innovar y emprender de una región. La Administración, las empresas, el sistema educativo, las personas, los círculos sociales y la responsabilidad social son las seis grandes piezas que permiten elaborar un marco general que da consistencia a una agenda de innovación (véase la ilustración 5). Los gobiernos deben diseñar cada pieza pensando en el conjunto de su región, pero siempre deberán respetar un elemento fundamental: la innovación sostenible de una región no depende de sus políticas e instituciones, depende de sus empresas y personas.

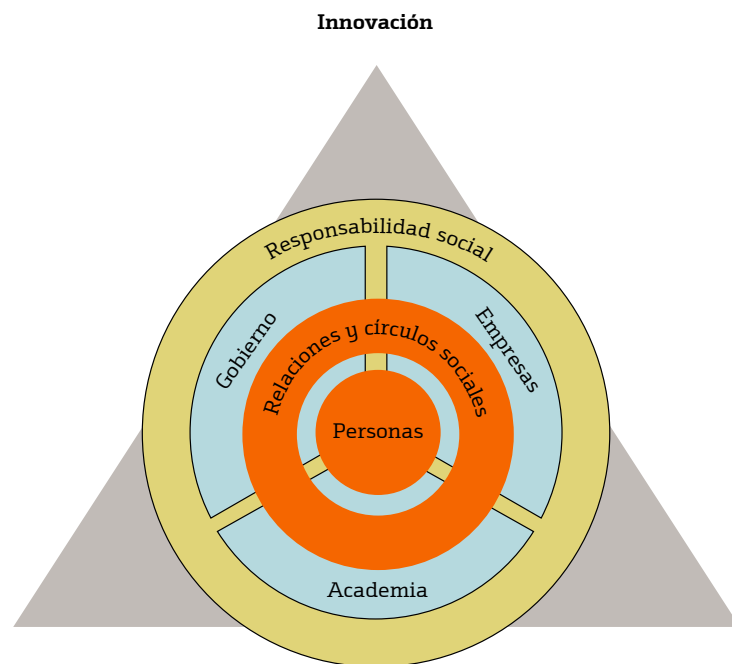


Ilustración 5: El marco de la innovación. Las seis grandes piezas que configuran la innovación.  
Fuente: Elaboración propia.

Para acceder al estudio completo, visite:  
[www.fundacionbankinter.org](http://www.fundacionbankinter.org)

Las coordenadas de la innovación y el emprendimiento están cambiando. Occidente todavía es el referente en materia de innovación, sobre todo Estados Unidos, pero las economías emergentes han escalado muchas posiciones y ahora son aspirantes a ganar la carrera de la innovación. Los expertos del Future Trends Forum ven la cultura innovadora como la única fuente de ventaja competitiva sostenible. Las regiones que mejor inculquen esa cultura serán las mejor posicionadas en la economía del futuro.

# Miembros del Future Trends Forum

## Ponentes

Feras Abu Ibrahim  
Oficina del Primer Ministro y consejero de Política  
País: Emiratos Árabe Unidos.

Pedro Arboleda  
Socio, Monitor Group.  
País: Estados Unidos.

Arturo Azcorra  
Director general, CDTI  
País: España.

Nir Elperin,  
Vicepresidente, Arba Finance Company  
País: Israel.

Daniel Isenberg  
Profesor de Práctica de Gestión, Babson College.  
Fundador y director ejecutivo, Proyecto de Ecosistema de Emprendimiento Babson Ecosistemas.  
País: Estados Unidos.

Larry Keeley  
Consejero delegado, Grupo Doblin.  
País: Estados Unidos.

Tan Chin Nam  
Ex Secretario Permanente de Ciencias e Innovación y actual Presidente, MDA  
País: Singapur.

Peter Nicholson  
Ex Presidente y consejero delegado, Consejo de Academias de Canadá.  
País: Canadá

Timothy Rowe  
Consejero delegado, Cambridge Innovation Center.  
País: Estados Unidos.

Annalee Saxenian  
Decana y profesora en la School of Information y profesora en el Departamento de City and Regional Planning, University of California, Berkeley.  
País: Estados Unidos.

Joseph Silva  
Fundador, TMCITY.  
País: India.

Po Chi Wu  
Director Ejecutivo del Centro de Investigación Global de Innovación y Profesor en la Facultad de Software y Microelectrónica, Universidad de Pekín.  
País: Estados Unidos.

## Asistentes

Fernando Alfaro  
Patrono, Fundación de la Innovación Bankinter  
País: España.

Carlos Bhola  
Socio, Celsius Capital.  
Co-fundador, Kikin.  
País: Estados Unidos.

Ángel Cabrera  
Presidente, Thunderbird School of Global Management  
País: Estados Unidos.

Heiner Dreismann  
Ejecutivo de alta dirección, ex presidente y consejero delegado, Roche Molecular Systems.  
País: Estados Unidos.

Alejandro Fernandez  
Fundador, Fractalia.  
País: España.

Gil Forer  
Director global, Venture Capital (VCAG) & IPO Initiatives, Ernst & Young Global.  
País: Reino Unido.

Juan José González  
Director Estrategia Internacional, Indra.  
País: España.

Joel Kurtzman  
Presidente, Grupo Kurtzman.  
Ex editor, *Harvard Business Review*.  
País: Estados Unidos.

Richard P. Kivel  
Presidente, MIT Enterprise Forum.  
País: Estados Unidos.

Soren Kristensen  
Socio responsable de la práctica de innovación de Accenture en Norte América  
País: Estados Unidos

Philip Lader  
Presidente no ejecutivo, Grupo WPP.  
País: Estados Unidos.

Carlos Mira  
Vicepresidente de la Fundación de la Innovación Bankinter y presidente de Alcalis Systems.  
País: España.

M.ª Antonia Otero  
Presidente, Innotarget.  
País: España.

Rita Rodríguez Arrojo  
Directora Área de Intangibles, Bankinter.  
País: España.

Javier Santiso  
Director, Telefónica Internacional.  
País: España.

David Scott  
Director Ejecutivo Affairs Authority, Abu Dabi.  
País: Emiratos Árabes Unidos.

Stephen Trachtenberg  
Presidente Emérito, George Washington University.  
País: Estados Unidos.

Carlos Vidal  
Ex presidente, Accenture.  
País: España.

## Fundación

D. Juan Rosas  
Director general.  
País: España.

D.ª Julie Slama  
Ejecutivo.  
País: Bélgica.

D.ª Andreea Niculcea  
Ejecutivo.  
País: Rumania.

D.ª María Teresa Jiménez  
Ejecutivo.  
País: España.

D.ª Irene Ibarra  
Ejecutivo.  
País: España.

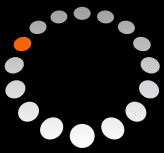
## Bankinter

D.ª Marce Cancho  
Controller de la Fundación de la Innovación Bankinter  
País: España.

## Colaboradores principales de la publicación

Eva López Suárez  
Accenture España.

Javier Corsini Ramírez Dampierre  
Accenture España.



Fundación  
de la Innovación  
Bankinter

[www.fundacionbankinter.org](http://www.fundacionbankinter.org)

Colaborador Principal

---

**>  
accenture**

*Alto rendimiento. Hecho realidad.*